الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

رقم التسجيل: ....

الرقم التسلسلي: ....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

الذكاء الانفعالي و علاقته بفعالية القيادة

دراسة ميدانية على إطارات الادارة الوسطى بمركب تكرير البترول – سكيكدة -

للطالب: ابراهيم بن جامع إشراف: د. محمد الطاهر بوياية

لجنة المناقشة:

أ.د. شلبي محمد	رئيسا	أستاذ التعليم العالي، جامعة منتوري، قسنطينة
د. محمد الطاهر بوياية	مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر، جامعة باجي مختار، عنابة
أ.د. لوكيا الهاشمي	عضوا	أستاذ التعليم العالي، جامعة منتوري، قسنطينة
د. العايب رابح	عضوا	أستاذ محاضر، جامعة منتوري، قسنطينة

السنة الجامعية: 2009- 2010.

بسم الله الرحمن الرحيم

« أفلم يسيروا في الأرض فتكون لهم قلوب يعقلون بها أو آذان يسمعون بها فإنها لاتعمى الأبصار ولكن تعمى القلوب التي في الصدور»

الآية 46 من سورة الحج

شكر و تقدير

بسم ا الرحمان الرحيم

« ... و كان فضل ا عليك عظيما »

من الآية 113 من سورة النساء

أحمد ا تعالى الذي وفقني إلى إتمام هذا البحث، و أتقدم بجزيل الشكر، إلى الاستاذ المشرف، الدكتور/ بويابة محمد الطاهر، أستاذ محاضر بجامعة باجي مختار بعنابة، و إلى السيد/ قداح حسين، رئيس خلية مراقبة بمركب تكرير البترول/ سكيكدة، على توجيهاتهما و تعاونهما الممتاز.

كما أقدم جزيل شكري و امتناني إلى أساتذتي بقسم علم النفس بجامعة منتوري بقسنطينة و إلى كل الأساتذة الذين ساعدوني في بناء استمارة البحث.

و أخيرا أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل، ممن لم يتسنى لي ذكر أسمائهم، فأعتذر لهم عن ذلك و أعترف لهم بالجميل.

الفهرس

الفصل الثالث: القيادة

الاطار الميداني:

الفصل الرابع: الاجراءات الميدانية للدراسة

مقدمـة

تسري الانفعـالات في سلـوكنا سـريان الدم في العـروق، فيستحيل علينا أن نتخلص منها أو نستخدمها حسب رغباتنا. و تنعكس حالاتنا الانفعالية على مستوى طاقتنـا البدنية و العقلية، و على أدائنا العام. و يميـل الاعتقـاد العـام الـى أن الاسـتجابة الانفعاليـة تعبر عن حالـة من فقـدان التـوازن العقلي و الفيزيولـوجي، و أنها حتى و لو كانت سوية، فهي غريزية، و غير منظمة، و لاعقلانية، و أنها تعكر السلوك و تقلل من الفعالية.

لا شك أن هذا التركيز المفرط على الناحية الخللية في تفسير الانفعالات يجانـب الصواب و يتعارض مع المنطق و مع العقل؛ إذ لايمكـن إنكـار الجانـب الايجـابي للانفعـالات باعتبارها عوامل تساعد في النمو النفسي و الاجتماعي و حتى العقلي، كما لا يمكن تجاهل الآثار السلبية الناتجة عن قمعها؛ فمن المعروف في علم النفس أن الصد الكلي للتوجـه الحركـي النـاتج عن الانفعال مصدر من مصادر الاضطراب النفسي، و الـذي ينعكس بدوره على الجهاز العضوي في تجليات نفسوعضوية (Psychosomatic)، و أن كبت الانفعال يؤدي حسب درجته إلى امتصاص الطاقة الحيوية للانسان، و يسبب الفـشل في تحقيق الذات.

فالتفكير السليم في هذه المسألة يستدعي أن نأخذ بنموذج سلوكي موحد تندمج فيه الانفعـالات بالتفكير، بصـورة لا نسلم فيها بأن الانسان مدفوع قهريـا بالانفعـال، و من جهـة أخرى لا نحبذ أن السلامـة تكمن في التجـرد منه. بل نعتقد أن الفـرد يعيش في آن واحد بالشعور و بالتفكير، متما بذلك خاصيتـه الانسانيـة. و عليه فبدلا مـن تـشجيع فكرة مقاومة الانسان لانفعالاته و صدها، أو محاولته تبديل أو تجنب التجربة الانفعاليـة، علينا أن ندعو إلى مبـدأ تعلم العيش بانسجـام مع الانفعـالات. إذ لا شك أن اهتمام الفرد بعوامله الداخلية والتي من أبرزها القدرة الوجدانية سيصل به إلى تحسين أدائه.

وتعد هذه الدراسة محاولة للاسهام في ترسيخ نظرة علمية أكثـر اتزانـا نحـو الانفعالات، نسعى من خلالها الى توضيح دورها الايجابي في إنتاج السلوك الانساني بمـا فيه السلوك التنظيمي، و ذلك من خلال الكشف عن العلاقة المحتملة بـين فعاليـة القيـادة كسلوك له أهمية كبيرة بالنسبة للتنظيـم، و بين الذكـاء الانفعالـي كقـدرة شاملـة تضم مجموعة من المهارات النفسية و الاجتماعية لدى الفرد.

وتستند فكرتنا في دراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي و فعالية القيادة إلى اعتبار الانفعالات من المحركات الاساسية لنشاطاتنا اليومية، و إلى أن الـذكاء الانفعـالي قـدرة مكتسبة في جانب كبير منها، ما يعني أنه قابل للتطور و للتعلم، و بالتالي فاحتمال ارتباطه بالفعالية القيادية سوف لا يعود بنا إلى نظرية الرجل العظيم القائلة بأن القـادة يولـدون ولايصنعون. و تقـوم فكرتنا أيضا على اعتبار فعاليـة القيـادة لا تتطلـب فقـط التقيـد بالاهداف، و لكنها تستدعي أيضا فهم الطبيعة البشرية، و تشجيع تطور الاتباع.

إن ما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع هو رغبتنا فـي إبـراز أهميـة الجانـب الوجداني في السلوك الانساني بصورة عامـة و في السلـوك التنظيمي بصورة خاصـة، كما أردنا لفت الانتباه لمفهوم الذكاء الانفعالي الذي يعد مفهوما جديدا في ميدان علم النفس، فهو لا يعبر فقط عن مجموعة من المهارات النفسية و الاجتماعية المفيـدة فـي الميـدان التنظيمي، و لكنه يعتبر أيضا مهارة لأنسنة السلوك البشري. كما أن ميولاتنـا الشخـصية لمثل هذه البحوث و الدراسات الساعية الى تحقيق أهداف علمية، و المعبرة عـن طمـوح البحث الاكاديمي المعاصر في مجال علم النفس، كان لها دور كبير فـي اختيارنـا لهـذا الموضوع.

لقد تناولنا هذه الدراسة وفق الأطر النظرية و المنهجية التاليـة: ففـي الاطـار المفاهيمي تطرقنا إلى توضيح إشكالية البحث و أهميتهـا العلميـة و العمليـة و مختلـف التساؤلات الأساسية التي تنطوي عليها، كما عرضنا الفرضيات و المفاهيم الأساسية التـي تضمنتها متغيرات الدراسة.

أما الجانب النظري من الدراسة فضم فصلين استعرضنا فيهما ما ورد من التراكمات المعرفية التنظيرية بشأن الذكاء الانفعالي و فعالية القيادة، حيث عرضنا في الفصل الثاني الذكاء الانفعالي كمفهوم جديد في علم النفس، فبحثنا في جذوره التاريخية، وأوردنا تعاريفه المختلفة و مكوناته الأساسية و أساليب قياسه و علاقته بالجهاز العصبي، كما عرضنا النماذج النظرية الرئيسية المتعلقة به و قارننا بينها. و من خلال ذلك حاولنا توضيح الدور الايجابي للانفعال في الدافعية و في التفكير.

أما في الفصل الثالث فتطرقنا إلى مفهوم القيادة و مبادئها و أسسها و مختلف أساليبها، كما استعرضنا أهم النظريات التي حاولت تفسير الفعالية القيادية و كيفية قياسها.

أما الاطار الميداني للدراسة فكان عبارة عن دراسة استكشافية هدفها اختبار فرضيات البحث، و اشتمل هذا الاطار على فصلين أيضا: الفصل الرابع تضمن عرض الاجراءات الميدانية المتبعة في الدراسة مع وصف المنهج المستعمل و مختلف أدوات القياس المستخدمة و وصف المجتمع الأصلي و عينة الدراسة و كيفية اختيارها، كما تم عرض الاساليب الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات.

في حين تضمن الفصل الخامس عرض البيانات و وصفها و التعليق عليها، وتحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء فرضيات البحث، و مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة. و أخيرا ختمنا بحثنا ببعض التوصيات و المقترحات.

1- الاشكالية:

عندما نتأمل في طبيعة المناخ التنظيمي للمنظمات الرسمية و غير الرسمية نجده ينبع من شكل قيادي معين، و هذا يعني أن السلوك التنظيمي محكوم، في جانب كبير منه، بطبيعـة النظام القيادي القائم. فالقيادة عنصر حيوي في حياة المنظمات، بل هي بمثابـة روح التنظيم. و نستـدل على ذلك بما قد أصبح يلاحـظ أكـثر فأكثر من أن أهمية المنظمات ترتكز بشكل كبير على أهمية و قيمة الأشخاص الذين يسيرونها.

إن القيـادة التنظيمية ظاهرة اجتماعية و تنظيمية تتعلق بمجموعة من الأفراد في تنظيم معين، الذين من خلال تفاعلهم، يعترفون بالمساهمـة المتميزة لأحد الأعضاء في ضمان الانسجام و سيرورة عمل الجماعة في إطار نسق ما يقود إلى تحقيق أهدافها، وغالبا مايكون هذا العضو ممتلكا لمؤهلات و قدرات تسهل له القيام بهذا الدور المحقق للأهداف، من حيث كونه يمارس تأثيرا في سلوك باقي أعضاء الجماعة. و بهذا المعنى يمكن تعريف القيـادة ببساطـة بأنها عمليـة تفاعلية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

تشكل القيادة منذ ما يزيد على نصف قرن من الزمن، و لاتزال محور اهتمام الباحثين الأكاديميين و الخبراء المهنيين، و التي تتمحور أغلب دراساتهم المتعلقة بها حول موضوع واحد هو تحديد العوامل المؤدية إلى فعالية القائد.

حيث أشارت الدراسات الأولى في هذا الاطار إلى وجود سمات في القائد تمثل مجموعة استعدادات تعد مسؤولـة عن فعاليـة سلوكه، و يمكن من خلالها التنبؤ بفعاليـة القيادة، غير أن نتائج البحوث في هذا المجال لم تتوصل إلى تحديد قائمة سمات مـوحدة. ثم ما فتئ أن توجـه البحث إلـى التركيز على خصائص السلـوك القيادي، إذ بينت الـدراسات في هذا الشأن أن القـادة يختلفون بما يعطونـه من اهتمام إما للعمل والانتـاج أو للعلاقـات الاجتماعيـة، و يميل معظم الباحثين في هذا الميـدان أكثر إلى حصر فعاليـة القيـادة في النمط المـركز على الانتاج و الأفراد معا، و رغم ذلك لم يكن

هذا النموذج ثنائي الأبعاد كافيا لتقديم تفسيرات شاملة؛ ذلك أنه لم يأخذ بعين الاعتبار ظروف و خصائص الموقف الذي تجري فيه عملية القيادة.

لقد اهتمت الأعمال المصنفة ضمن المنحى التوافقي بالخصائص الموقفية، فبينت بذلك أن لا وجود لقائد فعال و لا لأسلوب قيادي واحد فعال في حد ذاته، و لكن يتعلق الأمر بمدى ملاءمـة نمط السلوك القيـادي لمحتوى الموقف، غير أن الخـوض في تحليل الموقف أدى إلى ظهور صعوبات جمة على مستوى تطبيق هذا النموذج.

إن التوجه المعاصر في دراسـة الفعاليـة يركز على نوعيـة التفاعل بين القائد و الأتباع، و يؤكد على دور الأتباع في العملية القيادية. فهو يشير إلى وجود توجهين سلوكيين ينتهجهما القادة من أجل التأثير في سلوك أتباعهم، فبينما يركز بعض القادة على المكافأة و العقاب (النمط التبادلي)، يركز البعض الآخر على إلهـام أتبـاعهم مختلف المبادئ المتعلقة بالعمل و بالعلاقات، فيوجهون تفكيرهم و يشجعونهم على الابداع، متجاوزين بذلك مسالة المساهمة في إشباع الحاجات إلى المساعدة على التحسن من أجل بلوغ أعلى مستويات القدرات و الامكانيات، و هم بذلك يمثلون لأتباعهم نموذجا يقتدى به نظرا لما يمتلكون من منظومة عالية من القيم الأخلاقية و شعورا راسخا بالهوية (النمط التحويلي). و دلت نتائج الدراسات في هذا الاطار على فعالية القيادة التحويلية، بحكم ارتباطها بمستويات عالية من الفعالية التنظيمية و الرضا الوظيفي و مستوى الجهد المبذول في العمل من قبل الأتباع، حتى أصبحت القيادة التحويلية تستخدم مقياسا للدلالة على فعالية القيادة.(*)

من جهة أخرى، إن المتمعن في الموروث الأدبي للدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، يجد أن الأبعاد الانفعالية كثيرا ما كان يشار لها، دون أن يتم اسغلالها، بل أحيانا ينظر لـها على أنها كثيرا ما تعيق الأداء و تعرقل الفعاليـة، إلا أن النموذج التحـويلي في تفسير الفعالية يجعلنا نعتقد حقيقة أن المهارات الانفعالية تقع في قلب المهارات القياديـة؛ فالتأكيد على دور الأتبـاع في العمليـة القياديـة يجعل المـهارات الانفعالية

(*) أنظر بعض الدراسات السابقة الواردة في هذا الفصل.

والاجتماعية أمرا هاما و مطلوبا[1]. و قد أشار الى ذلك " ليفي لوبوايي" (Levy Leboyer, 2001) بقولـه: << إن القائد الفعـال هو الـذي يبدي كفاءة و ذكاء اجتماعيـا يتمثل في قدرته على الاتصـال، الاستماع، و تطوير العلاقات مع الآخرين>>[2].

لقد أشار التطور النظري حول مفهوم الذكاء الانفعالي إلى أن الانفعالات تلعب دورا ذا دلالة في الأداء الانساني، في مجال اتخاذ القرارات و حل المشكلات و غيرها. وقد تمحـور التنظـير في هـذا المفهوم حول نمـوذجين اثنين، الاول يبين الـذكاء الانفعالي كقدرة عقليـة محضة تميز الأفراد من خلال مدى إدراكهم و فهمهم و معالجتهم للمعلومات ذات الطبيعة الانفعالية، و كذا مدى قدرتهم على الربط بين معالجتهم للمعلومات الانفعالية و بين تفكيرهم العام. أما النموذج الثاني فيعتبر الذكاء الانفعالي خليطا بين كونه قدرة عقلية و سمة شخصية، فهو عبارة عن مجموعة من المهارات النفسية و الاجتماعية.

ففي نموذج" القدرة "، يعرف"ماير وسالوفي (J.D.Mayer & P.Salovey, 1997) الذكاء الانفعالي بأنـه: << قـدرة الفـرد على الادراك و التعبير عن الانفعالات، وتـوليدها لاستخدامها كعامل مساعد في التفكيـر، و فهم الانفعال و المعرفة الانفعالية وتنظيم الانفعالات لدى الذات و لدى الآخرين، و الذي من شأنه أن يعزز النمو الوجداني والعقلي>>[3]. و بهذا المعنى فإن الذكاء الانفعالي يشتمل على عدة قدرات أهمها: إدراك الانفعالات الذاتية و التعبير عنها، إدراك انفعالات الآخرين، إدارة الانفعالات الذاتية، إدارة انفعالات الآخرين، و توليد الانفعالات لاستخدامها في التفكير.

من خلال ما سبق، و انطلاقا من أن القيادة نشاط موضوعه الانسان، يقوم أساسا على الاتصال و التفاعل، حيث يعرف القائد بأنه الوسيط المعدل لسلوك أفراد جماعته، فالاستدلال على فعاليتها يمكن أن يتم من خلال القيادة التحويلية، و التي يعد الـذكاء الانفعالي قـوامها، باعتبـاره قـدرة شاملة لادراك الانفعـالات و التحكم فيها. و انطلاقا

---

(1) محمود المساد، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ص127.
(2) Claude Louche, *Psychologie sociale des organisations*, Arman Colin, 2éd, Paris 2007, p115.
(3) سالى على حسن، الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الاطفال، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص40.

من خصوصيات الواقع المحلي، فاننا سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة علاقة الذكاء الانفعالي بفعالية القيادة لدى إطارات الادارة الوسطى بالشركة الاقتصادية الجزائرية (نافتاك/سكيكدة). و ذلك من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

1- هل هناك علاقـة بين قدرة إطارات الادارة الوسطى على تقييم انفعالاتهم والتعبير عنها و مستوى فعالية سلوكهم القيادي؟

2- هل هناك علاقة بين قدرة إطارات الادارة الوسطى على تقييم انفعالات الآخرين و مستوى فعالية سلوكهم القيادي؟

3- هل هناك علاقـة بين قدرة إطارات الادارة الوسطى على إدارة انفعالاتهم ومستوى فعالية سلوكهم القيادي؟

4- هل هناك علاقة بين قدرة إطارات الادارة الوسطى على إدارة انفعالات الآخرين و مستوى فعالية سلوكهم القيادي؟

5- هل هناك علاقة بين قدرة إطارات الادارة الوسطى على استخدام الانفعالات في التفكير و مستوى فعالية سلوكهم القيادي؟

2- الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

نتـوقع الوصول بعد الدراسـة الامبريقية إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين مستوى الذكاء الانفعالي و فعالية السلوك القيادي لدى إطارت الادارة الوسطى.

2- 2- الفرضيات الجزئية:

نفترض أن أبعـاد الذكـاء الانفعالي تساهم إيجابا في مستوى فعاليـة القيادة. وبالتالي نتوقع ما يلي:

1- وجود علاقة ارتباطية بين مستوى قـدرة القائد على تقييم انفعالاتـه الذاتيـة و التعبير عنها و مستوى فعالية سلوكه القيادي.

2- وجود علاقة ارتباطيـة بين مستوى قدرة القائد على تقييم انفعالات الآخرين و مستوى فعالية سلوكه القيادي.
3- وجود علاقة ارتباطية بين مستوى قدرة القائـد على إدارة انفعالاتـه الذاتية و مستوى فعالية سلوكه القيادي.
4- وجود علاقة ارتباطية بين مستوى قـدرة القائد على إدارة انفعالات الآخرين و مستوى فعالية سلوكه القيادي.
5- وجود علاقـة ارتباطية بين مستوى قدرة القائد على استخدام الانفعالات في التفكير و مستوى فعالية سلوكه القيادي.

3- أهمية الدراسة:

إنطلاقا من الغاية الاستطلاعية لهذا البحث، و باعتبار فعالية القيادة تستوجب قدرة القائد على تشخيص حاجات الاتباع و فهمها، و إذ تعتبر الانفعالات من المحددات الأساسية للسلوك الانساني، فان الضرورة العلمية تستدعي الكشف عن دورهـا في إنجاح السلوك القيادي، بدلا من تحييدها. و عموما يكتسي الموضوع من حيث كونه:

- يتناول مفهوما جديدا من المفاهيم النفسية الذي لم يظهر إلا مع أواخر القـرن العشـرين ورغم ذلك فقد عد مـؤشرا هامـا للنجاح المهنـي والاجتماعي ونقصد به الذكاء الانفعالي.

- يتناول موضوع القيـادة التي تكتسي أهمية بالغة لارتباط فعاليتها بفعالية المنظمة ككل.
- يتضمن محاولة لتطوير استمارة نابعة من بيئة العمل الجزائرية تقيس مستوى الذكاء الانفعالي من جهة و فعالية السلوك القيادي من جهة أخرى.

4- حدود البحث:

نتائج هذه الدراسة مرهونة بالحدود التالية:

- اقتصر البحث في قياسه لفعالية القيادة على جانب التقييم الذاتي و لم يعتمد مؤشرات أخرى تدل على الفعالية و منها : الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، المردودية و الانتاجية، و كفاءة التسيير.
- انحصر مجتمع الدراسة في طبقة الادارة الوسطى بمؤسسة تنظيمية واحدة، وكان أغلب أفراده من الذكور، إضافة إلى صغر حجمه.
- شملت الدراسـة متغيرا تابعا واحـدا و هو فعاليـة القيـادة ولم تتطرق إلى متغيرات أخـرى.

5- أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسـة إلى تطوير مقياس الذكاء الانفعالي و فعاليـة القيـادة على مؤسسة اقتصادية جزائرية، و قد هدفت إلى ما يلي:

1- التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي من جهة، ومستوى فعالية القيادة من جهة أخرى لدى إطارات الادارة الوسطى.

2- التعرف على حقيقـة وجـود العلاقـة بين الذكاء الانفعالي و فعالية القيادة لدى أفراد العينة.

6- المصطلحات الاجرائية للبحث:

يختلف تعريف المصطلحات العلمية من بحث لآخر، و يرجع هذا الاختلاف لتعـدد النظريات و المـداخل العلميـة التي ينتهجها الباحثون، كما يأتي أيضا نتيجة التباين في الخلفية الثقافية و العلمية للباحثين و اختلاف الزوايا التي ينظرون منها إلى الظواهر بصورة عامة.

يتداخل مصطلح االذكاء الانفعالي مع عدة مصطلحات ومفاهيم تتعلق بالبنية النفسيـة، كما يتداخل مصطلح القيـادة مع عدة مصطلحات تنظيميـة أخرى قريبة منه.

ونعرض في ما يلي المصطلحات الأساسية للبحث التي تمثل و جهات نظر محددة نتبناها ونلتزم بها في بحثنا هذا.

6-1- الذكاء الانفعالي:

نعني به قدرة الفـرد – لاسيما القـائد - على الـوعي بمشاعره و انفعالاتـه و فهمها و إدارتها، و قـدرته علـى الوعي بمشاعر و انفعالات الآخرين - لاسيما أتباعـه - و فهمها و الـدخول معهم وفق هـذا الفهم في علاقـات اجتماعية و مهنية بناءة. و نقيس الذكاء الانفعالي في هذا البحث من خلال استجابات القادة لبنود الاستمارة المصممة من طرفنا وفقا لنموذج" ماير و سالوفي" (J.D.Mayer & P.Salovey, 1997) من جهة، و انطلاقا من مقياس التقـرير الذاتي للـذكاء الانفعـالي ل"شوت"[1] من جهة أخرى: (Shutte Self-Report Emotional Intelligence, SSREI 1998)، و تقيس هذه الاستمارة خمسة أبعاد هي:

1- تقييم الانفعالات الذاتية و التعبير عنها: و يمثل قدرة الفرد على التعرف على حقيقة انفعالاته و على الأفكار المصاحبـة لها، والتعبير عنها بدقة، والتمييز بين الانفعـالات المتزامنة والمتداخلة، وإدراك حالة الانتقال من حالة انفعالية إلى أخرى.
2- تقييم انفعالات الآخرين: و يعني قدرة الفرد على التعرف على انفعالات الآخرين من خلال أشكال مختلفة من التعبير، و تمييز صدقها و فهم العلاقة بينها و بين الأحداث و المواقف.
3- إدارة الانفعالات الذاتيـة: تعني قـدرة الفرد على الانفتاح على انفعالاته وقبـولها و التحكم فيها، و قـدرته على الاستمراريـة في حالة افعالية أو التخلص منها عن طريق التفكير.
4- ادارة انفعالات الآخرين: تعني قدرة الفرد على التحكم في انفعالات الآخرين بتوجيهها و تعديل آثارها دون المساس بالمعنى الذي تحمله.
5- استخدام الانفعالات في التفكير: تعني قدرة الفرد على توظيف حالته الانفعالية في توجيه انتباهه إلى مواضيع معينة و تركيز تفكيره عليها.

---

[1] سالى على حسن، مرجع سابق، ص60.

6-2- القيادة:

نعني بها سلسلة الأنشطة التي يمارسها القائدة للتأثير في الآخرين (مجموعة العمال) و جعلهم يتعاونون عن طواعية لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها[1].

6-3- فعالية القيادة:

نعني بها تنشيط جميع المكونات الدافعة لدى الأتباع و تطويرهم بحيث يـؤدي ذلك إلـى زيادة أدائهم مع مستويات عالية من الرضا و الولاء[2]. وقد قيست في هذا البحث من خـلال استجابـات القادة لبنود الاستمارة المصممة من طرفنا و المستوحاة من مقياس القيادة متعددة الابعاد (MLQ 1992) لـ" باس و أفوليو" (B.M.Bass & B.J.Avolio)، حيث يعبر مستوى القيادة التحويلية عن مستوى الفاعلية في القيادة من خلال أبعادها الأربعة و هي:

1- الإلهـام: يعني الدرجـة التي يتم بها تقديم رؤيـة مستقبليـة و استخدام القيم والرموز المناسبة لمساعدة الآخرين على الشعور بأهمية عملهم و تطوير أدائهم.
2- التحفيز الفكري: يعني مدى تشجيع الآخرين على الابداع وعلى مناقشة قيمهم ومعتقداتهم و قيم و معتقدات التنظيم.
3- التقدير الفردي: يعني مدى الاهتمام بمصلحة الآخرين وبالذين يبدون أقل مشاركة في المجموعة.
4- التأثير المثـالي: يعنـي مدى امتلاك ثقـة الأتبـاع وإخلاصهم واحترامهم وولائهم، و ملامسة آمالهم و أحلامهم و التصرف كنموذج مثالي بالنسبة لهم.

6-4- الادارة الوسطى:

نقصد بها المستـوى الاداري الـذي يجتمع فيـه سلـوك صنع القرار بسلوك التنفيذ، بحيث يشارك القائد في تحديد خيارات التنظيم كما يتولى سبل تنفيذها.

---

(1) Claude Louche, op.cit, p114.

(2) محمود المساد، مرجع سابق، ص132.

7- بعض الدراسات السابقة:

اتجه الباحثون في السنوات الأخيـرة إلى دراسة موضوع الـذكاء الانفعـالي وطرق قياسه و البحث في علاقاته مع بعض المتغيرات الأخرى لاسيما المتغيرات التنظيمية، و سنحاول في ما يلي عرض بعض الدراسات السابقة:

7- 1- دراسة "لوش، و سيربكنسي" [1] (R.F.Lusch & R.R.Serpkenci, 1994):

أجريت هذه الدراسة على 37 مدير تجاري لشركات وأعمال خاصة. و تبين من نتائجها أن ذوي الـذكاء الـوجداني المـرتفع يتعاملون بفاعليـة مع ضغوط العمل، ويحققون نسبا عالية من المبيعات مقارنة بذوي الذكاء الوجداني المنخفض.

7-2- دراسة "جيري" [2] (L.J.Geery 1997):

بينت هذه الدراسة أن مديري المدارس مرتفعي الذكاء الوجداني، يتميزون باستخدام رصيدهم المعرفي للحفاظ على هدوئهم و للتحكم في انفعالاتهم، فهم قادرون على التحكم في استجاباتهم السلبيـة، وفي الغالب يحـاولون جادين إيجـاد حلول للصراعـات والمشكلات محافظين مع ذلك على هدوئهم الانفعالي، كما أنهم يتطلعون إلى فهم استجابات الآخرين الانفعالية لمنع تصعيد الانفعالات، ويتسمون بسلوك غير لفظي ناعم اتجـاه الآخرين، و يعرفـون كيف يؤثرون فيهم ويتعاملـون معهم بحكمة، و ينمون ويطورون جسور الثقـة بهم كأساس لبناء العلاقـات و للحفـاظ عليها، إضافة إلى أنهم يتوقعـون الصراعـات و يديرونها بفاعلية.

---

[1] محمد عبد السميع رزق، مدى فاعلية برنامج التنوير الانفعالي في تنمية الذكاء الانفعالي للطلاب والطالبات بكلية التربية بالطائف -جامعة أم القرى-، مجلة أم القرى للعلوم التربوية و الاجتماعية و الانسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، يونيو، ص94.

[2] فاروق السيد عثمان، محمد عبد السميع رزق، الذكاء الانفعالي مفهومه و قياسه، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، العدد 58، يونيو، ص36.

7-3- دراسة "كافالو[1] (C.Cavallo 1998):

لقد تمحورت الدراسة حول متغيري الكفاءة الانفعالية و القيادة الفعالة، وشملت (358) مسيرا من شركة (Jhonson & Jhonson) بالولايات المتحدة الامريكية وكندا، ينتمون إلى جنسيات مختلفة (أمريكية، أوروبية، آسيوية، و إفريقية)، حيث سعت الدراسة إلى معرفـة ما إذا كـانت هناك كفاءات انفعاليـة تميز المسيرين ذوي الأداء المرتفع عن أولائك ذوي الأداء المتوسط، و قد خلصت إلى أن المسيرين ذوي الأداء المرتفع قد أظهروا مستويات عاليـة من الكفاءة الانفعاليـة نسبـة إلى باقي المسيرين، مما يعني أن للذكاء الانفعالي دور في فعالية القادة.

7-4- دراسة فاروق السيد عثمان ومحمد عبد السميع رزق[2] (1998):

لقد كـان الهدف من الدراسة اعداد و تقنين مقياس للذكـاء الانفعالي مع تحديـد أبـعاده و عـوامله، حيث اعتمدت عينـة بلغ حجمها (136) طـالبا وطالبـة، وأظهرت نتائجها أن الذكاء الانفعالي يتكون من خمسة عوامل هي: إدارة الانفعالات، التعاطف، تنظيم الانفعالات، المعرفة الانفعالية، و التواصل الاجتماعي. واعتبر هذه الدراسة من بين البحوث الأولى التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية.

7- 5- دراسة "سوزيك و ميجيريان[3] (J.Sosik, & L.E.Megerian, 1999):

لقد اختبرت هذه الدراسـة العلاقـة بين الذكاء الانفعالي و القيـادة التحويلية، وبلغت عينتها (63) فردا، و اظهرت النتائج أن الذكاء الانفعالي يرتبط إيجابا بالقيادة التحويلية، و أن هذا الارتباط يتعلق بدرجة الوعي بالذات لدى القائد.

7-6- دراسة " بارلينغ[4] (J.Barling, 2000)

([1]) Brienza.D, *Emotional competence and leadership excellence at Jhonson and Jhonson*: the emotional intelligence and leadership study, 2002. (www.eiconsortium).

([2]) فاروق السيد عثمان، محمد عبد السميع رزق، نفس المرجع.

([3]) Sosik.J, and Megirian.L.E, " Emotional Intelligence and Transformational Leadership", Group and Organization Management, v24, pp 367-390.

([4]) Barling.J," Emotional Intelligence and Transformational Leadership", Leadership and Organization Development journal, v21, pp 157-161.

كان موضوع هذه الدراسة هو التحقق من وجود علاقة بين القيادة و الذكاء الانفعالي، و ضمت العينة (60) مديرا، وقد استخدم فيها مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ5X-short) المعد من طرفً باس و أفوليوً (Bass & Avolio, 1995) لقياس القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، وقيادة عدم التدخل.

وتبين من نتائج الدراسة أن الذكاء الانفعالي يتوافق مع ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية وهي (تأثير القدوة، التشجيع الابداعي، والاهتمام بالاعتبارات الفردية)، وأنه يتـوافق مع بعد واحد للقيـادة التبادلية و هو (الجزاء المشروط)، أما الادارة بالاستثناء والادارة بعدم التدخل فلا تتوافقان مع الذكاء الانفعالي.

7-7- دراسةً بتاستيني[1] (Batastini, 2001):

لقد حاولت هذه الدراسـة الكشف عن العلاقـة بين الذكاء الانفعالي والابتكار والقدرة على القيادة، وتكونت عينة الدراسة من (18) طالبا من طلاب الدراسات العليا الذين يمارسون بعض الأدوار القيادية. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية دالة إحصائيا بين الذكـاء الانفعالي والقدرة على القيادة، ووجود علاقـة دالة إحصائيا بين الابتكار والقدرة على القيادة.

7-8- دراسةً بالمر و والز [2] (B.Palmer & M.Walls 2001):

لقد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي و القيادة الفعالة، و قد اعتبر القـادة الفعالون هم القادة التحويليون، وقد تألفت عينة الدراسة من (43) مفردة من الطلاب الفعليين والسابقين في مركز جامعةً سوينبورن (Swinburne) لبرامج الابتكار والاختراع، وتم قياس القيادة التحويلية باستخدام مقياس (Bass & Avolio, 1995 MLQ).

و أظهرت نتائج الدراسة أن لا وجود لدليل كاف يدعم الفرضية القائلة بأن القادة التحويليين لديهم مستوى من الذكاء الانفعالي أعلى من القادة التبادليين، و هذا بالرغم من

---

[1] عبد المنعم أحمد الدردير، دراسات معاصرة في علم النفس المعرفي، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2004، ص 49.

[2] Palmer.b, & Walls.M, " Emotional Intelligence and Effective Leadership", Leadership and Organization Development journal, v22, pp 5-10.

إثبات النتـائج لوجود علاقات معنويـة بين مكونات محددة للقيادة التحويلية و للذكاء الانفعالي، و خاصة التشجيع الابداعي و التقدير الفردي اللذين يرتبطان بشكل معنوي بالقدرة على إدارة الانفعالات الذاتية و لدى الآخرين.

7-9- دراسة " أندرسون و كينيدي "[1] (R.Anderson & J.Kennedy 2002):

لقد اختبرت الدراسة أثر الانفعالات على العلاقة بين نمط القيادة و أداء المرؤوسين، و شملت عينة البحث (139) فردا من ممثلي شركة صيدلانية عالمية مقرها استراليا. فأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثيرا على المرؤوس من خلال طريقين: الأول تأثير مباشر بزيادة التفاؤل لدى المرؤوس، و الثاني تأثير غير مباشر بزيادة الأداء الناتج عن زيادة التفاؤل، و أكدت أن الوصول إلى مستويات مرتفعة من الاحباط سيؤدي إلى تأثير سلبي جدا على الأداء، فالتفاؤل و الاحباط متغيرات وسيطة تؤثر في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية و الأداء.

7-10- دراسة " غاردنر و شتوت "[2] (L.Gardner & C.Stough, 2002)

لقد حاولت اختبرت الدراسة التحقق من فائدة الذكاء الانفعالي في التنبؤ بالقادة الفاعلين، و لقد بلغ حجم العينة (250) مديرا من مستويات إدارية عليا. و توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطات بين القيادة التحويلية و الذكاء الانفعالي، حيث ترتبط القدرة على إدارة الانفعالات الذاتيـة و انفعـالات الآخـرين بشكل جـوهري بالإلهـام و التشجيع الابداعي للأفراد و بالتاثير المثالي.

---

[1] Kennedy.J, & Anderson.R, " Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinates Performance", The Leadership Quartely, v13, pp 545-559.

[2] Gardner.L, & Stough.C, " Examining the relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers", Leadership and Organization Development journal, v23, pp 68-87.

7-11- دراسة" دوكات و ماك فرلن[1] (H.Ducket & E.McFarlane, 2003)

لقد هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية و الذكاء الانفعالي، والسعي لمعرفة فيما إذا كانت جوانب الذكاء الانفعالي و القيادة التحويلية يصلحان كمعيارين لتقييم فعالية القيادة. و لقد كان البحث عبارة عن دراسة حالة لعينة من منظمات التجزئة الصغيرة و التي تعمل ضمن (21) مخزنا رئيسيا في بريطانيا. وقد أظهرت النتـائج أن جوانب الـذكاء الانفعالي تتوافق مع جوانب القيادة التحويلية والتبادلية معا، ولكن توافقها مع التحويليـة يظهر بشكل أكبر، كما أن أبعاد الذكـاء الانفعالي كالطاقة والتغيير والاصرار و القابلية الاجتماعية تظهر كأبعاد للقائد الرمز و تقع في مجال القيادة التحويلية، أما الأبعاد الاخرى و التي تقع ضمن القيادة التبادلية فتظهر لدى مديري المخازن الذين يبدون مستويات من الذكاء الانفعالي أقل من المتوسط. كما خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية و الذكاء الانفعالي مفهومان مترادفان، وأن المدير الذي يتلقى مستوى عال جدا من التدريب، و الذي يكون ممتلكا لفكر تحليلي متقدم قد لا يكون قائدا ناجحا، عكس المدير الذي يملك مستوى عال من الذكاء الانفعالي أي يمتلك القدرة على فهم نفسه وفهم الآخرين و فهم سلوكياتهم. كما أوضحت الدراسة أن المنظمة التي تتميز بوجـود الذكاء الانفعالي بين أفرادها يزداد تعاون العاملين فيها و تزداد إنتاجيتها، والملاحظ هو ارتبـاط هذا النجاح بتأثير القيادة التحويلية على الافراد من خلال التحفيز و التشجيع على الابداع.

7- 12- دراسة" روزات، و سياروتشي"[2] (D.Rosete, & J.Ciarrochi, 2005):

استهدف دراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي و القيادة الفعالة، و بلغت عينتها (149) مديرا، حيث تم قياس مستوى الذكاء الانفعالي عن طريق مقياس" ماير سالوفي كاروزو للذكاء الانفعالي (M.S.C.E.I.T)، بينما قيست القيادة الفعالة عن طريق تقييم الأتباع و كذا المسؤولين المباشرين لأداء القادة (360 مرؤوسا، و41 مسؤولا مباشرا)، وأظهرت النتائج أن القادة الذين يتحصلون على نتائج مرتفعة بسلم الذكاء الانفعالي، لديهم

(1) Duket.H, & McFarlane.E, " Transfomational Leadership and Emotional Intelligence in retaining", Leadership and Organization Development journal, v24, pp 309-317.
(2) Rosete.D, & Ciarrochi.J, " Emotional Intelligence and Effective Leadership", Leadership and Organization Development journal, v26, pp 388-399.

ميل طبيعي إلى تحقيق أهداف التنظيم، و إلى النظر إليهم كقادة فعالين من طرف أتباعهم ومن طرف رؤسائهم المباشرين.

تعقـــيب:

من خلال الدراسات السابقة التي أمكن الاطلاع عليها نجد أن نتائج الدراسات التي تناولت الذكاء الانفعالي في علاقته بالقيادة تجمع على وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي و فعالية القيادة (دراسة" روزات و سياروتشي" 2005)، فيرتبط الذكاء الانفعالي بالأداء العام للقائد (دراسة "كافالو" 1998)، و كذلك بالفعاليـة في إدارة الصراعـات (دراسة"جيري" 1997)، كما تبين أن هذا الارتباط يتعلق أيضا بالفعاليـة في الانتاج و في التعامل مع الضغوط (دراسة"لوش و سيربكنسي" 1994)، وبالقدرة على القيادة عموما (دراسة"بتاستيني" 2001). بينما توصلت دراسة"أندرسون وكينيدي" 2002) إلى إثبات درور الانفعالات في العلاقة بين نمط القيادة و أداء المرؤوسين.

أما البحوث التي تناولت الذكاء الانفعالي في علاقته بالقيادة التحويلية خاصة، فقد ركزت على دراسـة متغير القيـادة انطلاقا من إدراك الأتباع، و أجمعت نتائجها علـى وجـود علاقـة ارتباطيـة بين المتغيرين (دراسـة "سوزيك و ميجيريان" 1999 ودراسـة "غاردنر و شتوت" 2002، و توصلت دراستا " دوكات و ماك فرلن" 2003؛ وبـارلينغ" 2000، إلى أن الذكـاء الانفعالي يتوافق مع نمطي القيادة التحويلي و التبادلي معا، و أن توافقه يكون أكثر مع النمط التحويلي، وهذا ما لم تؤكده دراسة "بالمر، و والز 2001". و نسعى من خلال بحثنا الراهن إلى المساهمة في الكشف عن علاقـة الذكاء الانفعالي بفعالية القيادة مستدلين على هذه الأخيرة بنمط القيادة التحويلية، و التي يتم قياسها عن طريق التقرير الوصفي الذاتي.

تمهيد:

يعتبر نشـاط العقل موضـوعـا أساسيا تمحورت حوله البحوث و الدراسـات في ميادين مختلفـة. و كان من أهم أهداف هذه الدراسـات هو معرفـة ماهيـة العقـل البشري، و مكوناته و كيفيـة عمله و العوامل المـؤثرة فيـه، و طبيعتهـا (مكتـسبة أم فطريـة) و مختلف القـدرات المرتبطة به لاسيما الذكاء. كما حظي موضوع الانفعـالات و العواطف باهتمام العلماء أيضا، فحاولوا معرفة طبيعتها، و كيفية حـدوثها، و مكوناتهـا وعلاقتها بالعقل.

لقد شهدت بحوث الذكاء عدة تطورات منذ ظهورها، و قد لاحظ مؤخرا باحثون مثل: (H.Gardner, P.Salovey, D.Goleman, J.D.Mayer) و غيرهم، أن مفهوم الذكـاء الذهنـي المتوصل إليـه يتمحور حول مجموعـــة ضيقــة مـن المهـارات اللغويـة والرياضية التي تجعل من الاختبارات المحددة لمعامل الذكـاء مؤشـرات عـن النجـاح فـي مجـالات ضيقـة من الحيـاة، كالنجـاح الأكاديمـي أو الالتحـاق بوظيفـة ما أو بتخصص معين، غير أنها لا تصلح دائمـا لتكون مؤشرا يهتدى به في مجـالات الحيـاة المتشعبة و المختلفة؛ ذلك أن هذه الاختبارات أهملت جوانب و قدرات أساسية ضمن بنيـة الشخصية، مما دفع هؤلاء العلماء إلى محاولة إعادة اكتشاف مفهوم الذكاء، آخـذين بعـين الاعتبار، الى جانب النظام المعرفي، الأنظمة الأساسـية الأخـرى المكونـة للشخـصية والمتمثلة في النظام العاطفـي، الانفعالـي، و نظام الدافعيـة. و نتيجة لـذلك انبثـق مـا يسمى بالذكاء الانفعالي أو الذكاء العاطفي، أو الوجداني.

سنتطرق في هذا الفصل إلـى مفهومي الذكاء و الانفعالات، ثم نحاول الكـشف عن الجوانب التي تربط بينهما في سعينا إلى توضيح ماهية الذكاء الانفعالي.

1- الذكاء:

يعني الذكاء لغة، الفطنة و سرعة الفهم، و الفعل منه ذكي و يذكو، و يقـال ذكـا قلبـه، و أصله التوقد و الالتهاب[1]. و يقال ذكت النار أي زاد اشتعالها، و ذكت الحرب أي اتقذت و حمى وطيسها، و عليه فالذكاء يحمل معنى الزيادة في القوة العقلية المعرفية[2].

لقد حاول الباحثون من خلال دراساتهم لمفهوم الذكاء تفـسير ظـواهر عقليـة مختلفة: كالقـدرة على فهم الأفكـار المعقدة، القـدرة على التكيف مع المحـيط، القـدرة على التعلم من التجارب و الخبـرات، القـدرة على انتهـاج أشكـال مختلفة من التفكيـر و القدرة على التغلب على العراقيل و التعامل معها.

و عموما يعتبر الذكاء مظهرا من مظاهر النشاط البشري، و يعرف بأنه (نـشاط عقلي يتميز بالصعوبـة و التعقيد، و التجديد، و الاقتصاد في الوقت و الجهـد، و التكيـف الهادف، و القيمة الاجتماعية و الابتكار، و تركيز الطاقة، و مقاومة الاندفاع العاطفي)[3].

تتباين تعاريف الذكاء بين ارتباطها بالتفكير تارة، و بـالتعلم و التكيـف تـارة أخرى، فيعرف " كولفين" (S.Colvin) الذكـاء أنه: (القدرة على تعلم التكيف مع البيئـة)، ويعرفه" وودرو" (H.Woodrow) أنه: (القدرة على كسب الخبرات)، بينما يعرفه" تيرمـان (L.M.Terman) أنه: (القدرة على التفكير المجرد)، و يذهب " بينـي" (A.Binet) إلـى أن الذكـاء: (هو القـدرة على الفهم و الابتكار و التوجيه الهادف للسلوك و النقذ الذاتي)[4].
و بصورة عامة فإن مفهوم الذكاء يشير إلى قدرة الفرد على التكيف و حل المشكلات.

يمكن عزو هذا التباين في تعريف الذكاء إلى تأثر هذا المفهوم بمنـاهج العلـوم التي تناولته؛ فقد ظهر الذكاء أولا في إطار الفلسفة القديمة ممثلا الجانب الادراكـي مـن

---

(1) حسين علي موسى، عبد الفتاح الصعيدي، الافصاح في فقه اللغة، دار الفكر العربي، ط 2، الجزء الاول، باب اوصاف الناس الخلقية و الخلقية، ص148.
(2) محمود عبدا محمد خوالدة، الذكاء العاطفي الذكاء الانفعالي، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2004، ص48.
(3) عطوف محمد ياسين، علم النفس العيادي، دار العلم للملايين، ط 1، بيروت، لبنان، 1981، ص454.
(4) فؤاد البهي السيد، الذكاء، دار الفكر العربي، ط 5، القاهرة، مصر، 2000، ص189.

النشاط العقلي، ثم اهتمت بدراستـه العلوم البيولوجية و الفيزيولوجية مقدمة إياه في إطـار تكيفي، و استقر أخيرا في إطاره السيكولوجي كمظهر عقلي من مظاهر السلوك.

لقد أجمعت التأملات الفلسفية القديمة على تقسيم العقل إلى ثلاثة مظاهر رئيـسية هي: الادراك، الذي يمثل الناحيـة المعرفية لنشاط العقل، الانفعـال، الذي يمثـل الناحيـة العاطفية، و النزوع. و اتخذ الذكاء في هذا معنى محصلة النشاط الادراكي للعقـل ممـثلا القدرة على التحليل و التركيب و التمييز و الاختيار، و القدرة على التكيف إزاء المواقـف المختلفة، فكان في هذا التقسيم الثلاثي مقابلا للوجدان و للدافعية، و جعلـه "برجرسـون" (Bergerson) مقابلا للغريزة[1].

أما من المنظور البيولوجي فقـد سـيطرت النظريـة التطوريـة لـ"داروبـن" (C.Darwin) على الفكر المفسر لظاهرة الذكاء. فـرأى أنـصار هـذه النظريـة أمثـال: رومانس(G.J.Romanes)، مورغان(L.Morgan)، و سبنسر(H.Spencer) أن الذكاء وسيلة تكيف الانسان مع تغيرات بيئته من أجل البقاء، شأنه في ذلك شأن بقية الكائنات الحيـة، و أنه يتناسب مع حجم مطالب هذه الكائنات، حيث تكون مطالب الحيوان أبسط من مطالـب الانسان، و مطالب الطفل أبسط من مطالب الراشد وهكذا. و قد أشـار "بينـي (A.Binet) فـي أوائل القرن التاسع عشر الى أهميـة المفهوم البيولـوجي للذكاء، مبينا أن النـشاط الاساسي للذكاء يتمثل في القدرة على التكيف، بل و عبر عـن مـستوى الـذكاء بـالقوة التكيفية[2].

أما من الجانب الفيزيولوجي فارتبط مفهوم الذكاء بتكـوين الجهـاز العـصبي المركزي بوجه عام، و بالقشرة المخية أو اللحاء بوجه خاص[*]. و قد دلت البحوث في هذا الميدان علـى أن القشـرة المخيـة هي المسؤولـة عن مستوى الذكـاء، من حيث عـدد خلاياها و انقسامها و تشعبها و تناسقها و كذا تكامل وظائفها. و منهـا دراسـة "بولتـون"

---

[1] المعجم الفلسفي، مجمع اللغة العربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الاميرية، القاهرة، مصر، 1983، ص88.
[2] فؤاد البهى السيد، مرجع سابق، ص191.
[*] القشرة المخية (Neocortex) تشكل 80% من حجم المخ، و هي عبارة عن بنية ضخمة تحتوي على ثلاثة أرباع الخلايا العصبية المتواجدة بالمخ، تتميز بالاستجابة للمنبهات الخارجية و توصف بأنها الجزء المفكر من المخ. انظر: سالي على حسن، مرجع سابق، ص31.

(J.S.Bolton) و دراسـة ً شـرنغتون (C.S.Sherington)، و ذهب هـؤلاء العلماء الى أن الضعف العقلي يرتبط ارتباطا قويا بضعف الخلايا المخية العصبية[1].

و بالمقابل فالعلوم الانسانية تناولت مفهوم الذكاء في إطار أوسـع آخـذة بعـين الاعتبار البعد الاجتماعي، حيث ارتبط مفهوم الذكاء في هذا الاطار بالتفاعـل و النجـاح الاجتماعي، و قد حاول ً ثورندايك (E.L.Thorndike) تأكيد المفهوم الاجتماعي في تقـسيمه الثلاثي للذكاء إلى: الـذكاء الميكـ ـانيكي (Mecanical intelligence)، الـذكاء المجـرد (Abstract intelligence)، و الذكـاء الاجتماعي (Social intelligence)[2]. و يؤكـد ً دول ً (E.A.Doll) أن الكفـاح الاجتماعي هو مظهر رئيسي من مظاهر الذكاء، و يذهب الى أن النجاح الاجتماعي يحتاج الى نسبة عالية من الذكاء[3].

و يعتبر المنحى السيكومتري المقاربـة المسيطرة في دراسات الذكاء عمومـا؛ ومن ثمة فقد تعددت اختبارات قياس الذكاء، و كان لها انتشار واسع، حتى أصـبح قيـاس الذكاء غاية في حد ذاته بعد أن كان وسيلة إلى الدرجة التي أضـحى فيهـا يعـرف بأنـه ماتقيسه اختبارات الذكاء، و قد اعتمدت هذه الأخيرة لفترة طويلة من الـزمن و أظهـرت فعاليتها في توقع النجاح الدراسي. إن أول اختبار لقياس الذكاء هو ذلك الذي طوره العـالم الفرنسي ً بيني ً (A.Binet) سنة 1905 و كان يهدف إلى قياس العمليات العقلية العليا التي يصفها ً بني ً بأنها عمليات تركيبية ابتكارية، و كان الاختبار يتكون من عدد مـن الأسـئلة رتبت تدريجيا حسب مستوى صعوبتها من الأسهل إلى الأصعب بغض النظر عن طبيعـة العمليات العقلية المفترض قياسها. حيث تناسب كل مجموعة من الأسـئلة عمـرا زمنيـا محددا، و هكذا فقد دل العمر العقلي على مستوى ذكـاء الطفـل نـسبـة إلـى سنـ ـه. وللإشارة فقد تعرض اختبار ً بيني ً لعدة تعديلات على فترات. فقد اقترح ً شترن ً (D.Stern) أن تحسب نسبـة الذكاء (Intelligence quotient) بقسمـة العمر العقلي علـ ـى العمـر

[1] فؤاد البهى السيد، مرجع سابق، ص187.
[2] سالى على حسن، نفس المرجع، ص18.
[3] فؤاد البهى السيد، نفس المرجع، ص183.

الزمني و يضرب الناتج في العدد مائـة، حيث في حالـة الذكاء العادي يتـساوى العمـر الزمني مع العمر العقلي، و بالتالي تكون نسبة الذكاء العادي هي العدد مائة.[1]

2- الانفعالات:

2-1- مفهوم الانفعالات:

بينما كانت مقاييس الذكاء تعرف تطورا كبيرا فقد ظـل الانفعـال موضوعـا للجدل عبر التاريـخ في ميادين علميـة مختلفـة، فلسفيـة و دينيـة و نفسية و أخلاقيـة وغيرها، وعليـه فقد حظي باهتمـام الباحثين كونه يتصل بحياة الفرد اتـصالا مباشـرا ويعبر عنها من الناحيـة النفسية، الاجتماعية، و الفيزيولوجية. لقد وجد العلم إشكـالات كثيرة فـي تناولـه لهذا الموضـوع، نظرا لطبيعتـه، ولصعوبـة التحقق مـن صـدق ملاحظاتـه. لقد ركزت أغلب الدراسـات التي تناولت الانفعـال على الجانب المرضـي منه، و لم يهتم الباحثون بدراسة ميكانيزماته إلا منذ فترة حديثة، وهـي الدراسـات التـي سمحت بظهور مفهوم الذكاء الانفعالي.

اشتقت كلمـة انفعـال مشتقـة من الاسم"فعل" بكسر الفاء، و جمعه"الفعـال"، والفعـل منـه كقولك (فعلت الشيئ فانفعل)، ومثله أيضا (كسرته فانكسر)[2] ، فهـو لا يشير الى الفعل المطلق و إنما إلى رد الفعل. وفي اللغـة اللاتينـة الكلمـة (Emotion) تتكون من الفعل (Motere) الذي يعنـي التحرك، و من الحـرف (é) الـذي يفيـد نحـو الخارج، و هذا يشير إلى أن كل انفعال يتضمن استعدادا نفسيا و نزوعا للقيام بـرد فعـل ما.[3]

وعليه تعرف الانفعالات أنها (ما يساور الفرد من حالة وجدانية عامة تنظم كيانه عندمـا يلغـي نفسـه في مـوقف معين)[4]. كمـا تعرف أنهـا (مدى التقلب المزاجـي والحساسيـة للضغـوط و التوترات البيئيـة و النزعـة للشعـور بالـذنب أو الـضغط،

([1]) فؤاد البهى السيد، مرجع سابق ، ص104.
([2]) الجوهري، الصحاح في اللغة، دار الفكر العربي، حرف الفاء.
([3]) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, traduit par Thiery Piétat, édition Robert Laffont, S.A, Paris, 1997, p21.
([4]) عبد العلي الجسماني، سيكولوجية الطفولة و المراهقة، الدار العربية للعلوم، ط 1؛ 1994، ص215.

ومدى تقديـر و احترام الذات، و الشعور بالتعب الجسمي أو النفسي و مدى تحمـل هـذا الشعور)[1]. و تعرف أيضا أنها (حالة داخلية تتصف بجوانب معرفية خاصة، واحـساسات وردود افعال فيزيولوجية، و سلوك تعبيري معين)[2]. و تعرف أيضا أنها (استجابة عقليـة منظمة لحدث ما، لها مظهر فيزيولوجي، سلوكي، و معرفي)[3].

لقد تأثر مفهوم الانفعالات هو الآخر بمناهج العلوم التي تناولته، ففـي الإطـار الفلسفي كان الانفعال أحد المقولات العشر التي قال بها ًأرسطو ً (Aristo)، حيث اعتبـره مقابلا للفعل، فالحدث من جانب محدثه ًفعل ً، و من جانب متقبله ًانفعال ً.و اعتبر الانفعال أيضا عاطفة قوية تتحكم في النفس، كالحب و الكراهية و الحـزن و الفـرح، أمـا عنـد الديكـارتيين فكـان وليد الـروح الحيوانية. و بوجه عام فقد اطلقـت الانفعـالات علـى الظـواهر الوجدانية، كاللذة و الالم، و قابلات الادراك و النـزوع فـي التقـسيم الثلاثـي، واقتصر أحيانا على الانفعالات الشديدة التي يصحبها توقف عن حركة أو إتيانها، كالخوف و الحب[4].

أما من المنظور البيولوجي فقد تأثر مفهوم الانفعال كثيرا بالنظرية التطوريـة، التي رأت أن الانفعالات نشأت بحكم وظيفتها؛ ففي المواقف المتأزمة حيث لم تكن للعقـل القدرة على السيطرة عليها، تتولى الانفعالات إرشاد السلوك، و من ثم أصبح كل نمـوذج انفعالي يوفر استعدادا معينا للقيام بفعل ما في مواجهة موقف محدد، و بتكرار هذه المواقف أصبحت النماذج الانفعالية راسخة في أذهان الأفراد و في جهـازهم العـصبي كنزعـات داخلية تولد ردود أفعال تلقائية ساهمت في حفظ الجنس البشري على مر العصور[5].

---

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص180.
(2) سيد الطوب، محمود عمر، الشخصية (الدافعية و الانفعالات)، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط 1، مصر، 2000؛ ص79.
(3) Mayer J.D et all, *Emotional Intelligence as a standar intelligence*, Emotion, vol 1, N3, 2001, p233.
(4) المعجم الفلسفي، مرجع سابق، ص26.
(5) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p2

لقد أسس "داروين" (C.Darwin) مفهومه للانفعال باعتباره استجابة موروثة كان لها نفعها البيولوجي خلال تطور فصائل الكائنات الحية، و ركز نظريتـه علـى الانمـاط الجسمية التي يمكن ملاحظتها، من حركات و أوضاع جسمية و تعبيرات الوجـه: فعلـى سبيل المثال في حالـة الغضب يتدفق الدم إلى اليدين و يتزايـد خفقـان القلـب و تنـدفع كميـة من الهرمونـات في الدم أهمها هرمـون الأدرينالـين (Adrenalin) الـذي يولـد كمـا من الطاقة في الجسم تكفي للقيام بعمل عنيف. أما في حالة الخوف فيندفع الدم إلـى أكبر العضلات حجما مثل عضـلات الساقين مما يتسبب في شحوبـة الوجـه و يمـر الجسم بفتـرة تجمد قصـيرة تنبعث إثرها هرمونـات تجعـل الجسم في حالـة يقظـة وعلى أهبـة رد الفعل، إما بالمواجهـة أو الهروب. و في حالة الدهشة ترتفع الحواجـب وتجحظ العينان لتسمحـان بمـرور كميـة أكبر من الضوء إلى الـشبكيـة مـن أجـل السماح بنظـرة أشمل و أوسع. و مع ذلك فإن النظريـة التطوريـة لا تنفـي أن الـتلعم الاجتماعي له دوره في طريقة التعابير الجسمية عن الانفعالات[1].

أما من الجانب الفيزيولوجي فيتم التركيز على التغيرات الجـسمية المـصاحبة للحالـة الانفعاليـة، وأهمهـا تلك التـي تكون داخليـة و تطـرأ على الغـدد الصمـاء و على الأعضاء الحشويـة مثل القلب و الرئتين و المعدة و الأمعاء و غيرها. حيث يتحكم الجهاز العصبي المستقل في سلوك الأعضاء الحشوية في حين يقع سلوك الغـدد الـصماء تحت سيطرة الغدة النخامية. و يشير "سيلي (H.Selye) إلـى أن التغيـرات الفيزيولوجيـة المصاحبة للإنفعال تمر بمرحلتين: تتمثل المرحلة الأولى في مرحلـة الطـوارئ و تـشير لحالة الاستنفار المرتبطة بوضعية الاستجابة للمثير، أما إذا استمر وجـود المثيـر، فـإن المظاهر الفيزيولوجيـة تمر إلى مرحلـة المقاومـة حيث يبدأ الجسم في تـوطين نفـسه على العيش مع الوضعيـة القائمة و يكون في هذه المرحلة معرضا للأذى إلى حد كبير.[2]

أما من المنظور النفسي فتعتبر الانفعالات حالات وجدانية معقـدة تعبـر عـن اضطراب نفسي و فزيولوجي عابر، و هي تختلف عن المظاهر الإدراكيـة مثـل الإدراك

---

[1] Ibid, pp22 - 23.

[2] إدوارد.ج.موراي، الدافعية و الانفعال، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، ط 1، دار الشروق، 1988، ص123.

الحسي و التخيل و التذكر و ما الى ذلك، إلا أن هذا التصنيف لا يمنع من تـداخل جميـع الظواهر النفسية و تفاعلها، حيث يدل الطابع الغالب على نوع الظاهرة النفسية، الأمر الذي يجعلنا نطلق عليها إنفعالا أو إدراكا .. الخ، و عليه فالانفعـالات لا تـرتبط بالـضرورة بفقدان التوازن النفسي أو بالسيطرة الانفعالية المطلقة كونها لا تخلو من إدراكات واضـحة و تصورات واقعيـة[1]. و يقول"غولمان" أن معنى الانفعال يجمع بين الـشعور و الأفكـار المصاحبة له، و أنه يمثل في الوقت نفسه حالات نفسية و بيولوجية معينة و كل ما تستثيره من ميول سلوكية[2].

تعتبر الانفعالات مكونا هاما من مكونات الشخصية يتميز بتفاعلـه مـع بـاقي المكونات الأخرى، و عليه فقد تتسبب الانفعالات القوية في تعطيـل التفكيـر أو إضـعاف بعض الـدوافع، كمـا أن بعض الـدوافع أو الأفكـار يمكن أن تثير بعض الانفعـالات. وتعتبر الانفعالات استجابات سلوكيـة ذات استثـارة فطريـة و مكتـسبـة؛ فالانـسـان يولد مزودا بمجموعـة من الانفعـالات الأساسيـة مثـل الخوف و الغضب، التي تأخـذ شكلا بسيطا ثم تتعقـد شيئا فشيئا عن طريق التعلم كلمـا ارتقى في سلم التطور، و تعتبر العملية الشرطية هي أبسط صور التعلم. و يذكر" غولمان" أن لا وجود لاتفاق حول قائمـة الانفعالات الأساسية غير أنه عادة ما تصنف الانفعالات المتقاربة في عائلة واحدة فيـضم الغضب على سبيل المثال لا الحصر مشاعر عدم الرضا، الإنـزعاج، الثورة، و الهيجان، و تصنف ضمن عائلة الحزن مشاعر الندم، الإنكسار، و حتى بعض مشاعر الغـضب. إلا أن هذا التصنيف لا يعالج كافة الظواهر الانفعالية كالشعور بالغيرة مثلا الذي يعتبر خلـيط من مشاعر الخوف و الحزن و الغضب إضافة إلى ظواهر أخرى معقدة كالشعور بالأمـل والشجاعـة و الكسل و غيرها[3].

و مهما يكن من النظرة السلبية المرتبطة بعدم تمكن الانسان من ضبط انفعالاتـه في بعض المواقف، إلا أن ذلك لا ينقص من كون الانفعال يضفي معنى لحياة الانسان؛ فهو

---

(1) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p424.

(2) محمود عبدا محمد خوالدة، مرجع سابق، ص19.

(3) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, pp 424- 425.

يشكل دينامية التواصل بين المخلوقات البشرية و يلعب دور الدليل في سـلوك الانـسان، يساعده في تكيفه أمام الوضعيات المختلفة في حياته، و هو من ثم محرك للذكاء المعرفـي الذي و إن كان يميز الكائن البشري و يقف وراء تطوره، فهو يفقد مبرر وجوده في غياب الانفعال.

2-2- طبيعة الانفعالات:

تتميز الانفعالات عموما بكونها شعورية، إلا أنه عادة ما تؤدي قوتها إلى تعطيل الوعـي بها، و هذا مـا يجعل الفـرد عاجـزا أحيانا عن فهم سلوكـه الذي يصدر عنه في المواقف المشحونة بالانفعالات القوية. كما أن الناس يختلفون في سرعة إدراكهم للحالة الانفعالية التي يعيشونها، فبينما يبقى بعضهم العبد المطيع لمشاعره لوقت غيـر محـدود، يتمكن البعض الآخر من إدراك وفهم مشاعرهم، حيث تتيح لهم هذه المعرفة مجالا أوسـع لاختيار السلوك. هذا الاختلاف عادة ما ينظر إليه على أنه سمة شخصية تسمى في بعـض الأحيان بالتحكم في الانفعالات و أحيانا بضبط النفس.

إنه نظرا للتباين في تناول مفهوم الانفعالات من طرف مختلف العلوم فقد بقـي مجالها يعاني من التعقيـد، فبقيت طبيعتها تتأرجح بين كونها دافعا أو استجابة أو إدراكـا. فبينما يذهب بعض المفكرين إلى الإعتقاد أن الانفعال صنف من أصناف الـدوافع، يعتقـد البعض الآخر أنه سلوك محكوم بالتغـيرات الجسميـة، و يرى فريق ثالث أن الانفعـالات تغيرات جسمية و سلوكية يثيرها إدراك الانسان للموقف الذي يعيشه.

لقد كان الشائع في علم النفس أن الانفعالات عبارة عن تغيرات فيزيولوجية يليها الشعور، و في ذلك أشار "جيمس" (W.James 1884) إلى أن الجسم العـضوي يـستجيب للمثير وهذا ما يولد الشعور أو الحالة الانفعالية. إلا أن هذه النظرية تعرضت للنقـذ الـذي أفرزته نتائج التجارب المخبرية و أهمها تجـارب "كـانون (W.Canon) التـي بينـت أن الحيوانات التجريبية و المرضى الذين تعرضوا لبتر الوصلات العصبية لديهم بين الأحشاء و الدماغ، ظلوا يظهـرون مشاعر الغضب و الخوف وغيـر ذلـك مـن الاستجـابات

الانفعاليـة[1]. وفي مرحلة أخرى توجه الاعتقاد إلى أن الانفعال عبارة عـن ميـل نحـو سلوك معين يحدث نتيجة لتقدير الموقف، ثم يليه التعبير الفيزيولوجي[2].

أما "كانون (W.Canon) فقد اقترح تفسيرا بديلا للعلاقة بين الخبـرة الـشعورية والتغيرات الفيزيولجيـة للانفعـال سمي بالنظريـة التلاموسيـة، ومؤدى هذه النظريـة أن التنبيهات الحسيـة الواردة تمر من خلال المهاد أو"التلاموس"[*]، ثم تصل إلى القـشرة المخيـة أو اللحاء (مركز التفكير)، حيث يقوم هذا الأخير بكف الاستجابـة الانفعاليـة، فـإذا لم يتحقق ذلك، يتم تفريـغ التلامـوس باتجـاه الجسم مسببـا التعبـير الحشوي و العضلي، و في نفس الوقت باتجاه اللحاء مكونا الخبرة الشعورية.

و في تفسير آخر اعتبرت التغيرات الفيزيولوجية مصدرا ثانيا و ثانويا للخبـرة الشعوريـة؛ حيث أن الأعضـاء الحسيـة في الجسم تستجيب للمثير لتنقل المعلومـات إلى الدماغ، و بعد حدوث الاستجابات الحشويـة ترتد المعلومـات المتعلقـة بـالتغيرات الحاصلة على مستوى الأحشاء إلى الدماغ. و هكذا نجد أن الخبرة الشعورية للانفعال تتحدد بدرجة ما، بفضل عملية التقدير المبدئي للموقف، و بدرجة أخرى بفضل المعلومات المرتدة من التغيرات الحشوية[3].

يعتقد عامة الناس أن من طبيعـة الانفعـالات التـشـويش علـى النظـام السلـوكي، و التقليل من مستوى الادراك و التفكـير و التركـيز، و العمليات المنطقيـة الأخرى، و أنه من طبيعتها ايضا أنها تتنافى مع الحكمة و مع القرارات الـسديدة، و قـد أثبتت ذلك البحوث العلمية، خاصة تلك التي تناولت تأثير انفعالات مثل الخـوف و القلـق على التحصيل الدراسي لدى أطفال المدارس و على أدائهم. غير أن هناك من الباحثين من توصل إلى أن الانفعال لا يؤدي حتما الى اضطراب الـسلـوك، و مـن بيـنهم "ليبـر" (R.Leeper)، الذي يـرى أن من طبيعة الانفعـالات تنظيم السلـوك و توجيهـه، تمامـا

([1]) إدوارد.ج.موراي، مرجع سابق، ص102.

([2]) نفس المرجع، ص104.

([*]) المهاد (Thalamus) عبارة عن تجمع كبير من أجسام الخلايا عند قاعدة المخ على شكل كرتين صغيرتين، و يعتبر أحد المكونات الرئيسية في الجهاز العصبي الطرفي و مركز تنظيم المعلومات الحسية التي ترد الى المخ، و له دور فعال في التحكم في النوم و الاستيقاظ. انظر: سالى على حسن، مرجع سابق، ص30.

([3]) إدوارد.ج. موراي، مرجع سابق، ص128.

كما تفعل الدوافع، فيعتقد مثلا أن الخوف لا يولد سلوك الهرب أو الهجـوم فقط، و لكن قد يؤدي أيضا إلى اكتساب عادات سلوكيـة جديدة موجهة بهدف، و قد ينشط التفكير حـول مواضيع معينة. كما أن القلق قد يزيد من التعلم و يعمل على تحديد أهداف الفـرد تحديـدا قويا. و أيضا لايقتصر الإحباط على توليد الاستجابة العدوانية بوصفها الاستجابة الملائمـة لخفض حدته فقط، بل قد يساهم في تحسين الأداء. و بـالموازاة فقـد أحـصى"بـراون" (J.Brown) عددا من الدراسات بينت أن إدخال الإحباط في مواقف التعلم يزيد مـن قـوة الاستجابة و يسهل الأداء[1].

عموما فإن الدلائل العلمية على التأثير الايجابي للانفعالات في الـسلوك تتعلـق بالانفعالات المعتدلة منها، فهي التي يمكن أن تؤدي إلى تنظيم و تسهيل نواحي متعددة مـن السلوك مثل التفكير و التعلم كما أنها تعمل في السلوك عمل الدافع (دوافع مكتـسبة). أمـا الانفعالات القوية فإنها فعلا تؤدي إلى إضطراب السلوك، و هكذا نجـد علاقـة الانفعـال بالسلوك تأخذ شكلا مقلوبا للحرف (U)، فكلما زادت حـدة الانفعال زادت قوة السلوك في دقتـه و شدته و استمراريته، أما إذا بلغت قوة الانفعال مستوى معينا مـن القـوة ينقلـب تأثيرها الى إحداث الاضطراب. و هذا ما بينه"لازاروس" (R.S.Lazarus) في استعراضـه للدراسات المتعلقـة بالعناء الانفعالي و الأداء، حيث أوضحت دراساته أن العناء الانفعالي عموما، إن كان بدرجة معتدلـة، فهو يؤدي إلـى تـسهيل الأداء، بينمـا يـؤدي إلـى اضطرابـه إن كان بدرجـة عاليـة[2].و خلاصـة القول يؤدي الانفعـال حسب قوتـه إمـا إلـى تنظيم و تسهيل السلـوك أو إلى اضطرابـه، و حتـى مـع تـسببـه فـي اضطراب السلوك الراهن فهو قد يؤدي مع ذلك إلى خلق صور جديدة من السلوك موجهة نحو الأهداف.

3- علاقة الذكاء بالانفعالات:

رغم اعتبار الانفعال مكونا أساسيا من مكونات الشخصيـة، كونـه يـؤثر فـي جميع جوانب السلوك كالادراك و التعلم و التفكير و غيرها، إلا أنه ظل يلقى إهمالا غريبا من جانب الباحثين في علم النفس على مدى سنوات طوال، فباستثناء البحـوث الاكلينيكيـة

---

(1) إدوارد.ج.موراي، مرجع سابق، ص137.
(2) المرجع نفسه، ص135.

المتعلقـة بالجانب المرضي منه، لم يتناول السيكولوجيون في الفروع المختلفة لعلم الـنفس إلا بالشيئ الزهيد الأسئلـة المحيرة و الملحـة المتعلقـة بمدى وعي الانسان بانفعالاتـ ـه و علاقة ذلك بتوجيه و تنظيم تفكيره. و ظلت المعتقـدات الشائعـة لدى عامة الناس بـأن التفكير الجيد لا يستقيم إلا بغياب العاطفة لا تجد معارضة في مجال البحوث العلمية، بـل كان إلى وقت قريب، التناقض هو السمة الغالبة في تنـاول العلماء لمفهـ ـومي العقـل و الانفعـال؛ و هكذا فإلى غايـة السبعينـات من القرن الماضي كـان كل من الذكـ ـاء و الانفعال عبارة عن مفاهيم ضيقـة و منفصلة عن بعضها البعض، حيث تميزت الدراسات المتعلقة بالذكاء بتطور و انتشار المنحى البسيكومتري، في حين شهد ميـدان الانفعـ ـال احتـدام الجـدل حـول من يحـدث أولا، الاستجابات النفسيـة أم الفيزيولوجية. كما كان لنظرية التطور لًداروين" خلال هذه الحقبة الزمنية، أثرها حول عامل الوراثـة و التطـور بالنسبة للاستجابات الانفعالية.

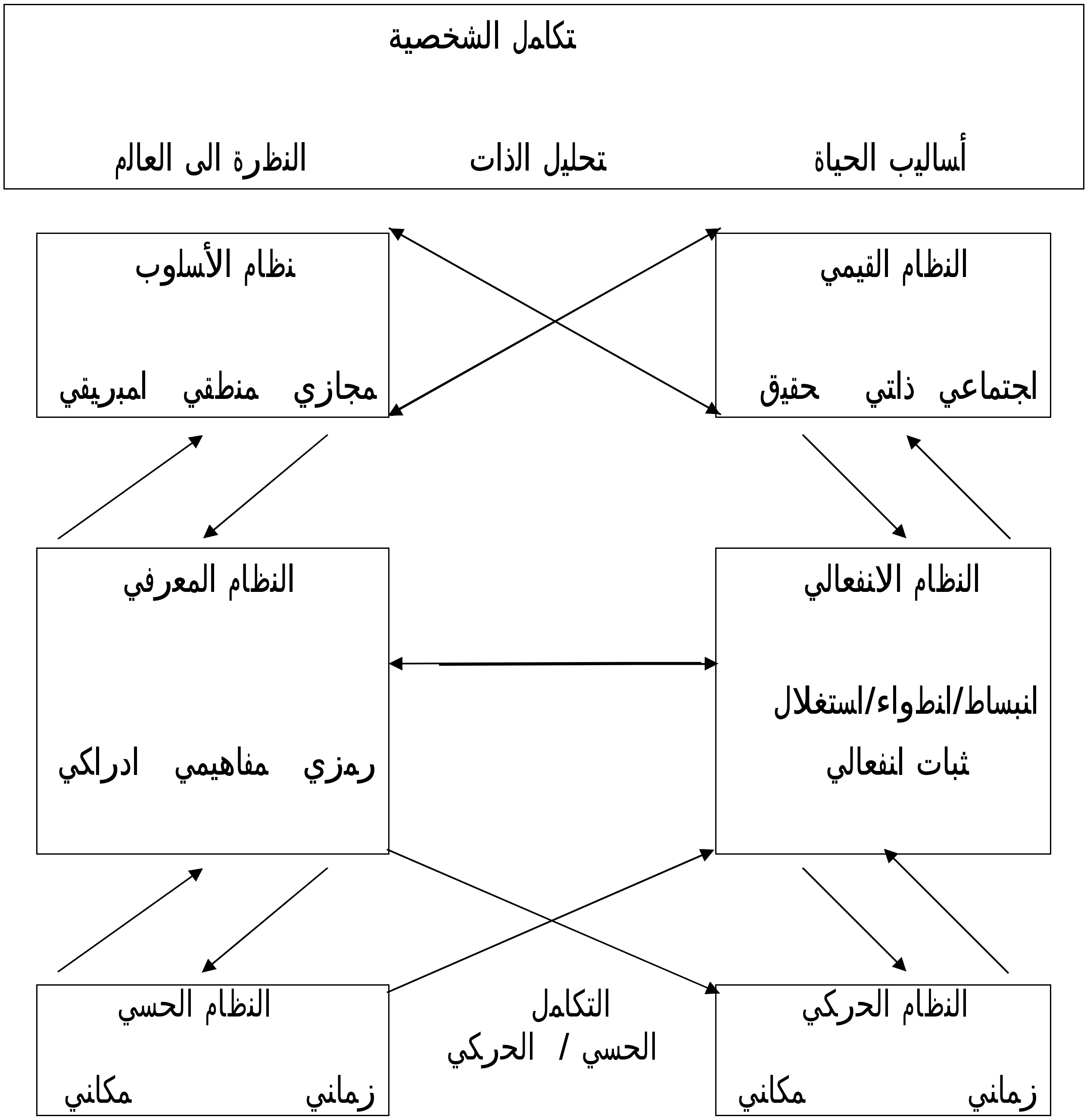
رغم ذلك، فإن التمعن في التراث السيكولـوجي يسمح لنـا بأن نجد الكثـ ـير من الاشـارات التي تدل على العلاقـة بين الانفعـال و الذكـاء، وعلى التفـ ـاعل بـين المشـاعر و التفكير، فقد بينت النظريات الكلاسيكيـة أن كل من المعرفـة و الـ ـوجدان و الدافعية، رغم أنها لا تتداخل في ارتباطها بمستويات مختلفـة من النجـاح الاجتمـاعي و المهني و المدرسي، الا أنها تتميز بارتباط داخلي فيما بينها[1]. و بالمقابـل فقـد أشـار بعض المنظرين الأوائل إلى ارتباط الذكاء بالجوانب النفسيـة و الاجتماعيـة[*]. و عليـه رأى"تومسون" (G.Thomson) أن الذكاء يرتبط بالأخلاق ارتباطا موجبا، فأعلى الـصفات الخلقية ارتباطا بالذكاء هي ضبط النفس و القدرة على مقاومة الضغوط. أما دراسات"كاتل" (Cattell 1933) فبرهنت على وجـود ارتبـاط قـ ـوي بـين مقايـ ـيس الشخـصيـة بالمعنـى المعرفـي و الوجداني، إذ يرى أن الذكاء يرتبط ارتباطا موجبا بالضمير و بالقيم الخلقية. و بالموازاة أكدت بحوث"إزنك" (H.J.Eysenck 1967) على الارتباط الكبير بـين السمات الوجدانية و المعرفيـة. وأيدت ذلـك أبحـاث"تيرمـان (L.M.Terman) حـول العبقريـة، حيث أشارت الى أن هذا الارتباط لا يحمل معنى العلاقـة السببية[2]. كما دلت

---

(1) فؤاد البهى السيد، مرجع سابق، ص323.
(*) أنظرفي نفس هذا الفصل: نشأة و تطور الذكاء الانفعالي.
(2) فؤاد البهى السيد، نفس المرجع، ص189.

دراسات أخرى حول علاقة مستوى الذكاء بطبيعة المزاج أن الأذكياء لهـم قابليـة أعلـى للاستثارة ويمتازون بمزاج حاد، عكس منخفضي الذكاء(1).

في نفس السياق قدم "واردل ورويس (Wardell & Royce) سنة 1978 تصورا نظريا أوضحا من خلاله العلاقة القوية بين كل من النظام الانفعالي والنظام المعرفي اللذان يشكلان الشخصية الانسانية المتكاملة،كما يبينه الشكل التالي:



شكل رقم: 1 يوضح تفاعل و تكامل دينامي لأنظمة الشخصية.

المصدر: فاروق السيد عثمان، ص 172.

---

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص180.

من المؤكد أن كثيرا من المشاعر تتولد في نفوسنا نتيجة لنمط معين من التفكيـر، فإذا غيرنا هذا النمط تبدلت تلك المشاعر. فالذي ينظر إلى الجانب المليئ من الكأس يتولد في نفسه شعور التفاؤل، أما الذي يفكر في النصف الفارغ منه فيتولد في نفسه شعور التشـاؤم. علما و أن الشعـور بدوره يؤثر في تفكير الفـرد، فالانسـان المتشـائم يكون في حالـة من القلق و التوتر و الاكتئاب التي لاتمكنه من التفكير الإيجابي، أو على الأقل تعرقل أسلوب التفكير لديه هذا من جهة، و من جهة أخرى تظهر لنا التجارب الاكلينيكية، أن التفكير الخالي من العاطفة غالبا ما يؤدي إلى قرارات غير صائبة.

لقد أكدت الدراسات الحديثة المتعلقة بالجوانب المعرفية و الوجدانية للشخـصية على أن النظام المعرفي و النظام الوجداني للشخـصية غيـر متناقـضين فـي جميـع الحـالات، و أنهما يمكن أن يعملا في تنسيق تـام، باعتبـار أن العملية العقلية تتكون من خـلال الـدور المحرك للانفعالات في السلوك الانساني، و أن فعالية الأداء تكمـن فـي مـدى التناسق بين التركيبة الذهنية من جهة و الاستعداد و الاندفاع الجسمي النـاتج عـن الانفعال من جهة أخرى[1].

و في نفس السياق يرى" ماير" (J.D.Mayer) أن الانفعـالات ترتبط بعمليـة التفكير المنطقي أكثر من أنها تشتته[2]. و في هذا الصدد يقول"كينغ" (King): " نكون أكثـر ذكـاء عندما نفهم بشكل صحيح انفعـالاتنـا، و نفسر بشكل دقيق انفعـالات الآخـرين، ونستعمل هذه المعرفة في ترقية تفكيرنا"[3].

و هـذا ما جعـل "غـولمان" (D.Goleman) يـؤكد علـى أن بنى كـل من الانفعـالات و الذكـاء تعمل في الحالات العادية في انسجام و تناغم دون أن يكون بينهـا

---

(1) Yves Clot, *La fonction psychologique du travail*, 2 édition, Presses Universitaires de France, Paris, 2000, p23.
(2) Mayer.J.D & Salovey.P, *The intelligence of emotional intelligence*, Intelligence.17, 1993, p433.
(3) Holly.S.C, *An exploration of emotional intelligence scores among student*, in educational administration endorsement programe, Doctoral dissertation, East tennesse state university, 2002, p17.

أي تعارض[1]. و يذكر أن الذكاء الانفعالـي هو في حد ذاتـه نظـام إدراك، مشيرا إلـى أن الانسان يمتلك عقلين، عقلا منطقيا و عقـلا وجدانيـا، وأنهمـا يعملان فـي تناسـق تـام في الحالات العاديـة، حيث تكون المشاعر و الأحاسيس ضرورية للتفكير بأن تساهم في ترشيده، و يكون التفكير ضروريا للمشاعر، فالمزاج الايجابي ينشط الابـداع ويـساهم إيجابا في حل المشكلات، كما أن المشاعر الايجابية تساعد الفرد على تـصنيف وتنظـيم المعلومات. أما في الحالات المتميزة بشحنات انفعاليـة قويـة فإن ذلك قد يـ ـؤثر سـلبا على الحالـة العقليـة حيث تؤثر الانفعـالات القويـة في التركـيز وتعطل القدرة العقلية وخاصة الذاكرة العاملة المسؤولة عن استحضار المعلومات التي ترتبط بـالموقف الـذي يواجهه الفرد، و هذا ما يجعل التلاميذ ذوي درجات القلق العالية لايتعلمون بكفاءة[2].

يذكر "ماير" (J.D.Mayer) أن الانفعالات تعتبر واحدة من أصل أربعـة أقـسام أساسية للعقل، حيث تتمثل هذه الأقسام في ما يلي[3]:

1- الدوافع: و هي مرتبطة بعضويتنا و تعتبر من محددات سلوكنا.
2- المعرفـة: تتدخل في استجـاباتنا للمثيرات و للمتغيرات أثنـاء تفاعلنا مع البيئة.
3- الانفعالات: هي ما نتعلمه من بيئتنا و الذي يتيح لنا حل المـشكلات التـي نواجهها.
4- الوعي: أو الشعـور و يتضمن عمليات التفاعل بين الدوافع والانفعالات من جهة، و بين الانفعالات و المعرفة من جهة أخرى. ومثال عن تفاعل الدوافع مع الانفعالات أننا عندما لاتلبى حاجاتنا يتولد لدينا شعور بالغضب. ومثـال عن تفاعل الانفعالات مع المعرفة، أننا عندما يكون مزاجنا جيدا فـإن ذلـك

---

(1) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle, op*.cit, p51.

(2) عثمان حمود الخضر، الذكاء الوجداني هل هو مفهوم جديد؟ دراسات نفسية، رابطة الاخصائيين النفسيين المصرية، المجلد 12، العدد 1، يناير 2002، ص7.

(3) Mayer.J.D & all, *Model of emotional intelligence*, handbook of intelligence, Cambridge University press, UK, 2000, pp397-398.

يقودنا إلى التفكير بصورة إيجابة. و هكذا يكون الوعي بمثابة محور التفاعل بين الأقسام الثلاثة الأخرى.

4- نشأة و تطور مفهوم الذكاء الانفعالي:

لقد وجهت النظرية التلاموسية في الانفعال الأنظـار إلـى احتمـال أن تكـون الانفعالات بمثابة أنماط سلوكية معقدة تسيطر عليها ميكانيزمات الدماغ، ورغـم أن هـذه الأخيرة تبقى إلى يومنا غير مفهومة بصورة تامة، إلا أنه يظل من المؤكـد أن الانفعـال يرجع إلى حد كبير لوظائف الدماغ. و في هذا الإطار سمحت الوسائل الحديثـة لتـصوير الدماغ بالتوصل إلى معلومات أدق أسست لمفهوم جديد يصف قدرة عقلية تقع بين التفكيـر و الانفعال و هي الذكاء الانفعالي(*).

من جهة أخرى، إذا كانت النظرية التطورية أشارت إلى أن الانفعـالات كانـت هي المرشد الحكـيم الذي رافق التفكير في مسـيرة التطور الانسـاني، وأنها هيمنت على العقل في كثير من الأحيان، فإن التراث النظري الانساني يبين أن الحضارة الانسانية تزخر في جانبها الاجتماعي بقوانين سعت لكبح الجموح الانفعالي وأن القيود الاجتماعية لاتـزال تعمل على ترويضه على مدى الحضارات المتعاقبة، ويأتي الذكاء الانفعـالي فـي صـلب هـذا المـوضوع حيث يبرز دوره في إنجـاح التواصل و التفـاعل بـين الأفـراد والرقي به.

يعتقد "ماير" (J.D.Mayer) أن أصل الذكاء الانفعالي يعود الى القرن الثامن عشر حيث كان من المعروف لدى علماء النفس أن العقل الانساني يتكون من ثلاثة أقسام هي[1]:

1- المعرفة: و تتضمن الوظائف العقلية العليـا كالتـذكر و التفكيـر و إصـدار الأحكام.

2- الوجدان: و يتضمن الانفعالات، المشاعر، و المزاج.

(*) أنظر الاساس النورولوجي للذكاء الانفعالي في نفس هذا الفصل.

(1) Mayer.J.D, *A field guide to emotional intelligence*, emotional intelligence in every day life, Pheledelphia, PA/Psychology press, 2001, pp4-6.

3- الدوافع: و تتضمن الحاجات المرتبطة بعضويتنا و حياتنـا الـسلوكية.حيـث يرتبط الذكاء الانفعالي بشكل أو بآخر بالقسمين الأولين.

و قد بحث علماء النفس الذكاء الانفعالي بمراجعة مفاهيم سابقة، مثل المهـارات الاجتماعية، الكفاءة الاجتماعية، الوعي الانفعالي، و ذلك قبل ظهـور مـصطلح الـذكاء الانفعالي. و كان ما يعرف بالنمو الاجتماعي و التعلم الاجتمـاعي و الانفعـالي والـذكاء الشخصي تشير إلى زيادة مستوى الكفاءة أو القدرة الاجتماعية الانفعالية.

ظهر مفهوم الذكـاء الانفعالي من خلال تطور العلاقة بين الذكاء والانفعال عبر ثلاثـة اتجـاهات بحثيـة، الأول يتعلق بتأرجح مفهوم الذكـاء بـين النظـرة التقليديـة ونظريات الذكـاء المتعـدد و بمحاولات توسيع مفهوم الذكـاء ليشمل كافة مظاهر النجاح الانساني، و الاتجاه الثاني تمثله الاكتشافات الطبيـة في مجال القدرات العقلية المرتبطـة بالانفعال، أما السيـاق الثالث فيتعلق بتزايد الاهتمـام بإبراز الدور الايجابي للانفعال فـي السلوك على حساب فكرة التناقض التي كانت تربط الانفعال بالعقل.

لقد أدى عجز النظرية التقليدية لمفهوم الذكاء عن تفسير كافة جوانـب ظـاهرة النجاح الانساني إلى بروز نظرة أكثر تكاملا للقدرات العقلية الانسانية باعتبـار أن الفـرد يتفاعل مع المواقف المختلفـة التي تواجهه في الحياة بكافة الجوانب المكونة لشخـصيته، وأن الشخصيـة تنظيم متكامل للنواحي المعرفية و الانفعالية و النزوعية و حتى الجسمية، وهي كل ما يستجيب به الفرد في اتصاله بالآخرين و في مواجهته للمواقف التي يعيـشها. وأننا لانستطيع فهم استجابـة الانسان لموقف معين فهما علميا صحيحا دون أن ننسبها إلى المكونات الرئيسية لشخصيته.

في الحقيقة فإن هذا المسعى البحثي ليس جديدا، فخلال القرن الماضـي كانـت هناك اشارات لذلك، فقد حاول سابقا حتى بعض أنصار النظرية التقليدية للـذكاء إدخـال الانفعالات في مجال الذكاء دون أن يتوقعوا تناقضا في ذلـك. و هكـذا فـإن ثورندايـك (E.L.Thorndike 1920) الذي كان له إسهام كبير في نشر مبدأ نسبة الذكاء(QI)، اقترح أن

يكون الذكاء الاجتماعي أحد جوانب نسبة الذكاء، و بين أنه من بين أنـواع الـذكاء الـذي يمتلكـه الفـرد هـو الذكـاء الاجتمـاعي، و عرفه بأنه (قدرة الفرد على فهم الآخـرين والتصرف بطريقة عادلة و صـحيحة فـي علاقاتـه معهـم)، كمـا أشـار"سـبيرمان" (CH.Spearman 1927) إلى القـدرة على معرفـة الحالات العقلية و الوجدانية للاخـرين والى امكانية قياس هذه القدرة[1].

و في مطلع الأربعينات نجد أن"ويشلر" (D. Weshler. 1940) أشار الى أهميـة العوامل اللامعرفية للذكاء بالنسبة للتكيف و النجاح في الحياة، و أكد أن هذه العوامل لهـا دخل كبير في تحديد السلوك الذكي الى جانب العوامل المعرفية. أما سنة 1973 فقد عرض أبو حطب لأول مرة نموذجـه المعرفي المعلوماتي للقدرات العقليـة و الذي أشار فيـه الى تصنيف أنواع الذكاء في ثلاث فئات هي: الذكاء المعرفي، الذكاء الاجتماعي، و الذكاء الوجداني[2].

منذ الثمانينات من القـرن الماضي لم تعد الدراسـات حول الذكاء تركز فقـط على فكرة الاستخدام التكيفي للمعرفة و لكن أخذت مناحي أشمل. و في هذا الاطـار فـإن "غاردنر" (H.Gardner 1983)، الأب الروحي للذكاء المتعدد، أسس دراساته على رفـض النظـرة الأحـادية للذكـاء، معتقدا أن الثقافة الانسانية عرفت الذكاء تعريفا ضيقا جـدا، واقترح بدلا من ذلك أن يعرف الذكاء بأنه: (امكانية تتعلق بالقدرة على حـل المـشكلات وتشكيل النواتج في سياق خصب و موقف طبيعي)[3].

تشـير نظريـة"غاردنر" إلى أن الأفراد يمتلكون مؤهلات في ميادين مختلفـة وهي: اللغوية، الرياضية المنطقية، المكانية، الموسـيقية، الشخـصية (المتعلقـة بـادراك المشاعر الذاتيـة)، والاجتماعيـة (المتعلقـة بالقـدرة على فهم الحالة النفـسية، النوايـا، وحاجات الآخرين)، وبالتالي يتمتع الناس بأنواع متعددة من الذكاءات للتعامل مـع البيئـة

(1) سالى على حسن، مرجع سابق، ص18.
(2) مدثر سليم احمد، الوضع الراهن في بحوث الذكاء، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2002، ص23.
(3) جابر عبد الحميد جابر، الذكاءات المتعددة و الفهم، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، مصر، 2003، ص09.

المحيطـة بهم. و تعتـبر هذه الذكـاءات قـدرات لحل المشكلات أو الابتكـار و أنها لا تقل أهمية عن الذكـاء الذي يقيسـه مقياس ًبيني ً. و بناء على ذلـك صـنف ً غـاردنر ً سبعـة أنواع من الذكاء هي[1]:

1- الذكـاء الذاتـي الداخلـي (Intrapersonal intelligence): يتجلـى فـي الوعي بالذات و ملاحظتها بصورة دقيقة و إدراك نواحي القوة و القصور فيها. كما يعنـي وعي الفـرد بحالتـه المزاجيـة و انفعالاته و دوافعه و رغباته و قدرته على فهـم ذاتـه وادارتها بشكل ايجابي.

2- الذكاء الاجتماعي (Interpersonal intelligence): يتمثل في القـدرة علـى ادراك أمزجـة الآخـرين و مقـاصدهم و دوافعهم و مشاعرهم و القدرة علـى التمييـز بينها و الاستجابة الفعالة و الملائمة تبعا لذلك الادراك.

3- الذكـاء اللغـوي: (Linguistic intelligence) و يتمثـل فـي القـدرة على الاستعمال الفعال للكلمـة سواء أكان ذلك نطقا أو كتابة، كما يعي القدرة على استخدام اللغـة من الناحية العملية. و هذا الاستخدام قد يكون بهدف البلاغة و الافصاح، أو بهـدف اقناع الآخرين بعمل شيئ ما.

4- الذكاء المنطقي الرياضي: (Logical-Mathematical intelligence) يتمثـل فـي القـدرة على استعمال الأعداد و الأنمـاط المنطقيـة و ادراك العلاقـات و معرفـة الأسباب و استنباط النتائج في البناءات التقريرية و الافتراضية وغيرها من نماذج التفكيـر المجرد.

5- الذكاء المكاني: (Spatial intelligence) يتمثل في القدرة على إدراك العالم البصري المكاني الذي يحتوي الألـوان و الأشكال، و القـدرة على القيام بأعمـال تغيير أو بالتمثيل الجغرافي للأفكـار ذات الطبيعـة البصرية أو المكانية بناء على ذلك الادراك (كما في عمل المهندس المعماري أو مصمم الديكور).

6- الذكاء الجسمي الحركي: (Bodily-Kinesthetic intelligence) و يتجلى في قدرة الفـرد على استخـدام جسمـه أو استخـدام تشكيل الأشياء للتعبيـر عـن أفكـاره ومشاعره.

---

[1] محمود عبد ا محمد خوالدة، مرجع سابق، ص ص30-31.

7- الذكـاء المـوسيقي: (Musical intelligence) و يتجلى في قـدرة الفـرد على إدراك الأصوات و الايقاعات الموسيقية و تمييزها و تحويلها.

و في الحقيقة، فإن مفهوم الذكاء الانفعالي حسب العديد مـن البـاحثين أمثـال: (D.Goleman, R.Bar-On, P.Salovey, J.D.Mayer, R.Boyatzis)، مبنـي علـى نوعين من الـذكاء يتعلقان بالمظاهر اللامعرفيـة و الذين أشـار إليهمـا "غـاردنر" فـي نظريته، و هما الذكاء الشخـصي (Intrapersonal intelligence) و الـذكاء الاجتمـاعي (Interpersonal intelligence)، فهذان النوعان من الذكاء يعتبران أساس الذكاء الانفعالي.

شهد مطلع التسعينات تقاليدا كبيرة في الدراسات المتعلقة بالـدور الـذي تلعبـه العوامل اللامعرفية في مساعدة الناس على النجاح في الحياة بصفة عامة و في ميدان العمل بصفـة خاصـة. و أظهرت نتائج الدراسات الحديثة التي تناولت عوامل النجاح الانساني أن نسبة ارتباط الذكاء المعرفي بالنجاح الاجتماعي و المهني لا تتعدى 20%، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل نفسية و اجتماعة[1]. وأدت أعمال "سالوفي و ماير" (P.Salovey & J.D. Mayer) إلى توسيع النقاش في هذا المجال بإدراج مصطلح الذكاء الانفعالي.

لقد دخل مفهوم الذكـاء الانفعالي إلى الميدان الأكاديمي من خلال دراسات "ماير وسالـوفي" (P.Salovey & J.D. Mayer)، و يعتبر كتـابهما بعنوان" الخيـال والمعرفة و الشخصية" (Emotional intelligence, imagination, cognition & personality) سنة 1990، أولى المحاولات الفعلية للإلمام بهذا الموضوع، حيث استعملا لأول مرة مـصطلح الذكاء الانفعالي (Emotional intelligence). و تلتها دراسات "بارأون" (R. Bar-On) سـنة 1997. و منذ ظهور مؤلفات "غولمـان" (D.Goleman) كتـاب" الذكـاء الانفعـالي" (Emotional intelligence) سنة 1995، و كتاب" العمل بالذكاء الانفعالي" (Working with emotional intelligence) سنة 1998، انتشر هذا المفهوم في الاوساط العامة.

---

(1) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p51.

تعتبر بحوث (P.Salovey & J.D.Miller) في بداية التسعينات أولى الدراسـات المتعلقة بالذكاء الانفعالي، و انطلاقا من أعمالهما أصبح الذكاء الانفعالي موضـوع بحـث هـام في علم النفس، كمـا اهتمت به ميادين أخرى مثل ميدان تسيير المـوارد البـشرية. وحاول الباحثون التدقيق في تعريفه و قياسه و إظهار كيفية مساهمته في تعـديل مختلـف أبعاد السلوك الانساني.

يعتقد"ماير" (J.D.Miller) أن الذكاء الانفعالي في تطوره مر بخمس مراحـل هي[1]:

- المرحلة الاولـى: تمتد من 1900 الـى 1969 و فيهـا تناولـت الدراسـات النفسيـة الذكاء و الانفعالات كمواضيع ضيقة و منفصلة.

- المـرحلة الثانيـة: تمتد من 1970 الى 1989 و خلالها ركـز علماء الـنفس في دراساتهم على التأثير المتبادل بين الانفعالات و التفكير.

- المرحلة الثالثة: تمتد من 1990 الى 1993 حيث تميزت هذه المرحلة بظهـور مصطلح الذكاء الانفعالي في العديد من الدراسات و المقالات العلمية.

- المرحلة الرابعة: تمتد من 1994 الى 1997 وتميزت هذه الفترة بانتشار مفهوم الذكاء الانفعالي في الميادين العلمية و المهنية المختلفة.

- المـرحلة الخامسة: تمتد من 1998 و تتميز بتمحيص مفهوم الذكاء الانفعالي من خلال الدراسات و الكتابات المتعلقة بطبيعته و مكوناته وكيفية قياسه.

5- تعريف الذكاء الانفعالي:

منذ ظهور مصطلح الذكـاء الانفعـالي سنة 1990 تظافرت جهـود الباحثين في تحديـد تعريف دقيق له. و عمومـا يعني الذكـاء الانفعالـي قدرتنا علـى فهم وتقييم و ادارة انفعالاتنا و انفعالات الآخرين[2]. و يعني أن العمليات المعرفية يمكـن أن تـساهم إيجابا في تفسير الانفعال و ترميزه و تسميته عن طريق الافصـاح والتعبـير عنه، كمـا

([1]) Salovey.P & Mayer.J.D, *Emotional intelligence, imagination, cognition & personality*, 1990, pp5-6.

([2]) بشير معمرية، بحوث و دراسات متخصصة في علم النفس الجزء الثالث، منشورات الحبر، الجزائر، 2007، ص14.

أن الانفعال الايجابي يساهم في تنشيط التفكير الابداعي وحل المشكلات. فالذكاء الانفعـالي يقع في منطقة تفاعل بين النظام المعرفي والنظام الوجداني من الشخصية، و هـو يـربط الذكاء المعرفي بالمكونات الوجدانية حيث يقوم النظام المعرفي بالاستدلال المجـرد حـول الانفعالات، في حين يعزز النظام الانفعالي القدرة المعرفية[1].

يرى ًسالوفي و مايرً (P.Salovey & J.D.Miller) أن الذكاء الانفعـالي يميـز أولائك الذين يحـاولون التحكم في مشـاعرهم و مراقبـة مـشاعر الآخـرين و تنظـيم انفعالاتهم و فهمهـا، و هذا يمكنهم من استخـدام استراتيجيـات جيـدة للتحكم الذاتـي في المشاعـر و الانفعالات[2].

فالذكاء الانفعالي يتشكل من عدة قدرات فرعية أو مهارات نوعية تجعل الفـرد ينحو إلى الدقة في التعبـير عن انفعالاتـه و في ادراك انفعالات الآخرين، و تقديرهـ ـا، وتنظيم انفعالاته بفعالية واستخدامها في الدافعية والتخطيط والانجاز في الحياة .

إن مفهوم الذكاء الانفعالي يضم المهارات النفـسية والاجتماعيـة الـضرورية للنجاح؛ فلكي يؤدي الفرد وظائفـه كاملة و يكون متوازنا، لابد أن يتمتع بالذكاء المعرفـي والذكاء الانفعالي معا، حيث أن النجاح في الحياة يحتاج إلى أكثر مما يعرضـه المفهـوم التقليدي للذكاء، والفرد يجب أن يكون قادرا على تنمية علاقاته الشخصية والمحافظة عليها وأن يتيح لنفسه الفرصة لكي يفكر بإبداع و يستخدم عواطفه في حل المشكلات.

عرفًسالوفي ومايرً (P.Salovey & J.D.Miller 1990) الذكاء الانفعـ ـالي بأنه (نوع من الذكـاء يعني قـدرة الفرد على معرفـة مشاعـره وانفعالاتـه و التمييـز بينها، واستخدام هذه المعرفـة في ارشـاد التفكير والسلوك)[3]. وقد راجعا هذا التعـريف لاحقـا (1997) فعـرفاه أنـه (القـدرة على الادراك الدقيق والتقدير الجيـد والـصياغة الواضحة للانفعالات الذاتية، وترقية وتطوير المشاعر لتسيير عمليـات التفكيـر، و فهـم

---

(1) بشير معمرية، نفس المرجع، ص15.
(2) سالى على حسن، مرجع سابق، ص38.
(3) Salovey.P & Mayer.J.D, op.cit, pp185-211.

الانفعالات و تنظيمها و السيطرة عليها، و المعرفة الانفعاليـة لزيـادة النمـو الانفعـالي المعرفي)[1].

أماً غولمانً (D.Goleman 1995) فعرف الذكـاء الانفعالي أنه (مجموعـ ـة من المهارات الانفعالية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح المهني وفي مواقف الحيـاة المختلفة)، وعرفـه أيضـا بقوله: (إنه قدرتنا على معرفـة مشاعرنا ومشاعر الآخـرين وعلى تحقيق ذواتنا، و إدارة انفعالاتنا و علاقاتنا مع الآخرين بشكل فعال)[2].

عرف عبد الهادي السيد عبده و فاروق السيد عثمان الذكاء الانفعالي أنه: (القدرة على الانتباه و الادراك الجيد للانفعالات و المشاعر الذاتية و فهمها و صياغتها بوضـوح، وتنظيمها وفق مراقبة و ادراك دقيق لانفعالات الآخرين و مشاعرهم للدخول معهـم فـي علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية تسـاعد الفرد على الرقي العقلي و الانفعالي و المهنـي وتعلم المزيد من المهارت الايجابية للحياة)[3].

في حين رأى أبو حطب أن الذكـاء العاطفي: (هو قدرة الفـرد علـى قـراءة رغبـات و مقـاصد الآخـرين حتى و لو لم تكن واضحـة، وأن هـذا الذكـاء يظهـر في سلوك رجال الدين والقـادة السياسيين والمعلمين والمعالجين والآباء والأمهات، وأنـه لايعتمد كثيرا على اللغة[4].

وأشارً بار أونً (R.Bar-On 1997) الى مصطلح نسبة الانفعالية (Emotional quotient) وهو يقابل مصطلح نسبة الذكاء (IQ)، وعرف الذكاء الانفعالي بأنه: (الطريقـة التي يتمكن من خلالها الفرد من فهم نفسه و فهم الآخرين، وبناء علاقات معهم، والتأقلم مع الوضع المعاش من أجل مواجهة فاعلة لمتطلبات الموقف)[5].

---

(1) محمد عبد السميع رزق، مرجع سابق، ص76.
(2) بشير معمرية، مرجع سابق، ص23.
(3) عبد الهادي السيد عبده، فاروق السيد عثمان، القياس و الاختبارات النفسية، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، مصر، 2002، ص206.
(4) مدثر سليم أحمد، مرجع سابق، ص71.
(5) روفين بار أون، قائمة نسبة الذكاء الانفعالي، ترجمة محمد حبشي حسين، دار الوفاء، الاسكندرية، 2004، ص6.

خلاصة للتعاريف السابقـة يمكن القول أن الذكـاء الانفعـالي هو قدرة الفرد على الانتبـاه والادراك الصادق لانفعالاتـه ومشاعره ولانفعالات ومشاعر الآخـ ـرين، والـوعي بها وفهمها وتقييمها بدقـة ووضوح والتحكم فيها، وتوجيهها وتوظيف المعـرفة الانفعاليـة لزيادة الدافعية ولتحسين مهارات التواصل الاجتمـاعي، وتطـوير العلاقـات الايجابية التي تمكن الفرد من تحقيق النجاح في شتى جوانب الحياة.

6- الأساس العصبي للذكاء الانفعالي:

لقد بينت العلوم العصبية أن مركز التفكير في المـخ يختلـف عـن مركـز الانفعال، فبينما يقع مركز التفكير على القشرة المخية أو اللحـاء (Neocortex)، و يـضم قدرات التفكير والادراك والذاكرة الحيوية، فإن مركز الانفعال يقع في المناطق القاعدية من المخ أو الجهاز العـصبي الطرفـي (Limbic system) ويـضم هـذا الجهـاز اللـوزة (Amigdala)[*] و المهاد (Thalamus)، والخلايا العصبية الملحقة بهما، ويتـولى تنـشيط الانفعالات، مثل الخوف والغضب والفرح والحزن. ويتصل مركز التفكير بمركز الانفعـال عن طريق جملة من الخلايا العصبية حيث تتولى الببتيدات (Peptides)[*] نقل المعلومـات الانفعالية بين الاجهزة العصبية المختلفة[1].

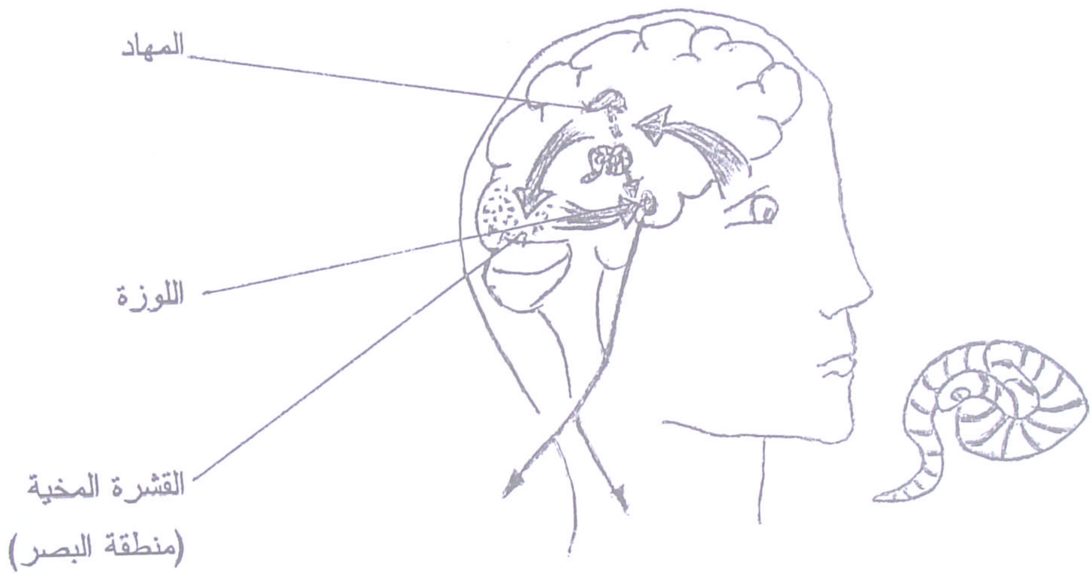
أدت البحوث في علم الأعصاب الى التأسيس لوجود مجموعـة مـن القـدرات الانفعالية التي تكون شكلا من الذكاء مستقلا عن الذكاء العام أو المعرفي، ومن بينها القدرة على ادارة الانفعالات. يعتبر"لودو" (J.Le Doux 1996) أول من اكتشف الدور الرئيـسي للوزة في ادارة الانفعالات، حيث فسرت بحوثه كيف تتحكم اللوزة في ردود أفعالنا حتـى قبل أن يتخذ الدماغ المفكر قرارا، و يتبين ذلك من خـلال اكتـشافه لمـسار الاسـتجابة الانفعالية داخل المخ، فقد أوضحت بحوثه أن الاشارات الحسية القادمة من الحواس تـسير

(*) اللوزة (amygdala) من أهم عناصر الجهاز العصبي الطرفي و هي عبارة عن نتؤ يتكون من كتلة صغيرة من الخلايا العصبية يبدو على شكل لوزة يقع أعلى جدع المخ. انظر بشير معمرية، مرجع سابق، ص35.

(*) الببتيدات (Peptides) عبارة عن جزيئات كميائية تمثل سلسلة من الاحماض الآمنية أقصر من البروتينات حيث يوجد منها 60 نوعا تؤثر في الانفعالات لكن لم يتضح بعد كيف تنقل المعلومات الانفعالية.

(1) صفاء الاعسر، علاء الدين كفافي، الذكاء الوجداني، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1998، ص ص191-192.

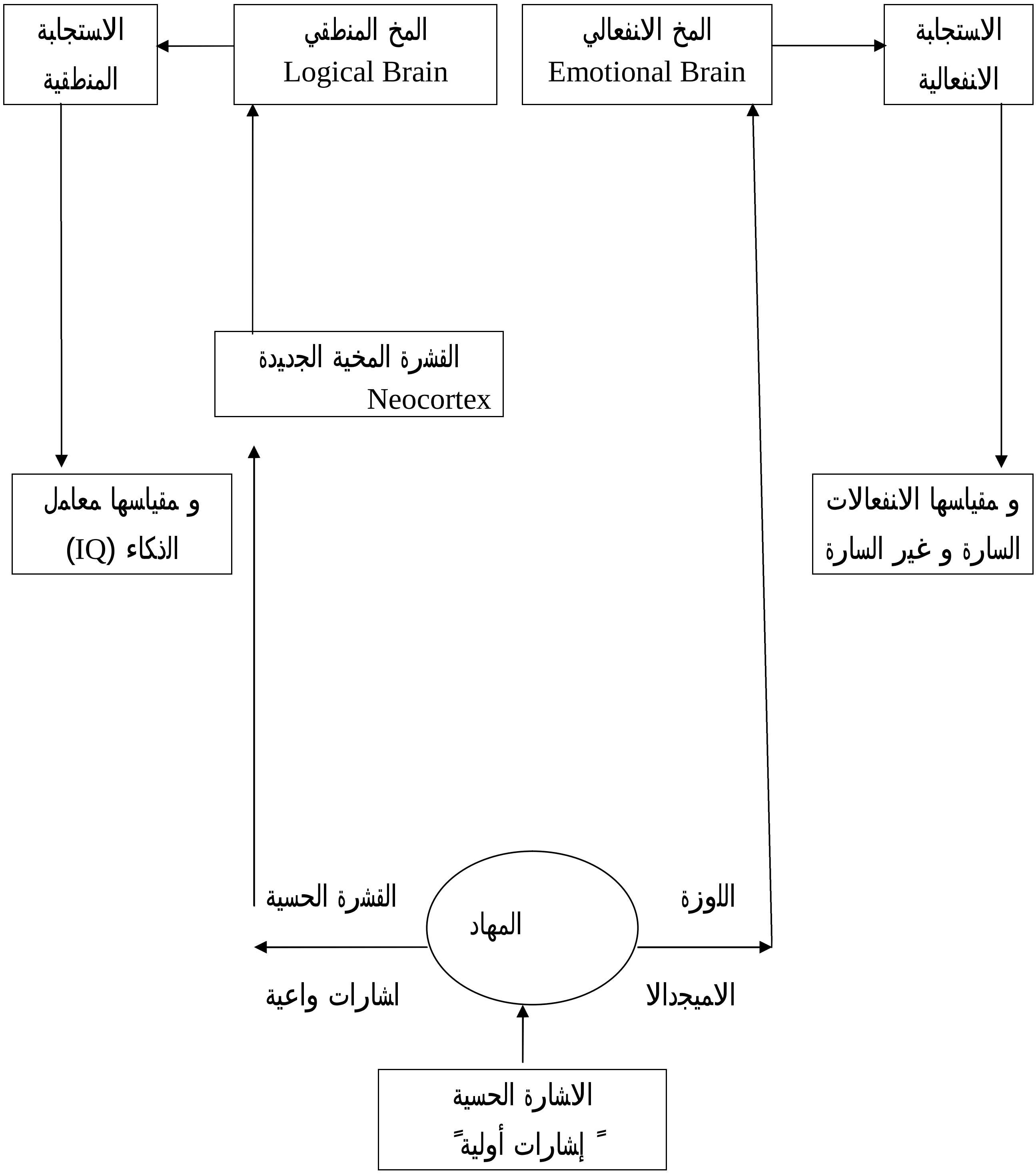
أولا في المخ متجهة الى المهاد (التالاموس)، ثم تتجه عبر اتصال منفرد الى اللوزة بينمـا تخرج إشارة ثانية من التالاموس لتستقر في القشرة المخية أي العقل المفكر(الـشكل رقـم: 2).هذا التفرع يسمح للوزة أن تكون هي البادئة بالاستجابة قبل استجابة القشرة المخية التي تفكر مليا في المعلومات التي تصلها عبر مستويات متعددة لدوائر المخ العـصبية قبـل أن تدركها تماما. و قد يحدث التناغم بين الانفعال و التفكير من خلال قنوات الاتـصال بـين اللوزة و التراكيب الطرفية المتصلة بها و بين القشرة المخية، وهذه المسارات هي محـور المعارك و الاتفاقات بين ما هو عقلي و ما هو وجداني، فتكمن القدرات المتعلقـة بالـذكاء الانفعالي في المهام التي تقوم بها اللوزة و دورها المتداخل مع القشرة المخية[1].



شكل رقم: 2 يوضح مسار الاستجابة الانفعالية داخل المخ.
المصدر:.(Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, p 41)

و يوضح كل من" غولمان" (D.Goleman) و" أرنولـد" (Arnold) مـسارات الاستجابة الانفعالية و الاستجابة المنطقية الواعية على النحو التالي:

[1] خيري المغازي عجاج، الذكاء الوجداني: الاسس النظرية و التطبيقات، ط 1، زهراء الشرق، الاسكندرية، مصر، 2002.



شكل رقم: 3 يوضح المنظور الفيزيولوجي للمخ الانفعالي و المنخ المنطقي.

المصدر: سالى على حسن، ص36.

كما أشـارت الدلائل العصبية إلى علاقـة الأجهزة العصبية الطرفيـة بالقـدرة على إدراك الانفعالات، و فسرت في حالات متعددة تغير و اضطراب هذه القدرة الانفعالية بتعرض مراكز الانفعال في الدماغ الى أضرار. فبينت العديد من الدراسات التي أجريـت على أشخاص يعانون من أضرار على مستوى اللوزة أن هذه الأخيرة ضـرورية لقـدرة الفرد على التعرف على الانفعالات التي تظهر من خلال تعبيرات الوجه، و أنها ضرورية كذلك للقدرة على الحكم على الأشخاص إن كانوا محل ثقـة أم لا، و أن هناك علاقـة بين تلف اللوزة و العجز عن التعرف على تعابير الوجـه الانفعاليـة كالخوف و الغـضب و الاشمئزاز، و يؤدي هذا التلف أيضا الى تدهور قدرة الفرد على تقييم المواقـف إضافـ ـة إلى ارتباطـه بأعراض مرض الفصـام و الاكتئاب و الهلاوس و القلـق و الأعـراض الصدميـة، و يظهر العجز بصورة أوضح في التفاعل الاجتماعي[1].

فعند تلف اللوزة أو انفصالها عن بقية أجزاء المخ، يظهر عجز واضـح لـدى المصاب في تقدير أهمية الأحداث الانفعالية، و هي الحالة التي يطلق عليها اسـم" العمـى الانفعالي" (Affective blindness)، و يؤدي العجز عن تقدير المشاعر العاطفيـة الـى أن يفقد الانسان القدرة على التواصل مع الآخرين و يفقد القدرة علـى التعبيـر لفظيـا عـن انفعالاتـه و هذا ما يعرف بالأليكسيتيميا (Alexithymia)[*] ؛ و يـذكر" غولمـان" حالـة الشاب الذي أجريت له عملية جراحية أزيلت فيها اللوزة من دماغه لعلاج نوبات الـصرع المرضية، بعدها أصبح هذا الشاب غير مكترث للناس، يفـضل الانطـواء بـلا علاقـات انسانيـة، مع أنه كان يمتلك القدرة على التحـاور مع الآخرين، و أصبح لا يتعرف علـى أقرب أصدقائـه و أقاربـه، و ظل غير شـاعر بأي عاطفـة في مواجهـة أي كرب أو محنـة، إن هذا الشاب نسي كل استجابـة وجدانية[2]. فمن هذه الأمثلة و الدلائل يتبين أن الجهـاز العصبي الطـرفي يؤدي دورا رئيسيا في قدرات هامة من الذكاء الانفعالي و هي القـدرة على التعرف على الانفعالات الذاتيـة و التعبير عنها و القـدرة علـى التعـرف على انفعالات الآخرين و تقييمها.

---

[1] عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص24.
[*] (Alexithymia) كلمـة أصلها يـوناني مركب من الحرف (a) و يشير إلـى الانعـدام، و (lexis) و تعني كلمـة، و(thymia) تعني الانفعال.أنظر (Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p82.)
[2] Ibid, p34.

بينت البحوث في علم النفس الفيزيولوجي أن الاجزاء الامامية للمخ (الفـصوص الجبهية) هي المناطق من القشرة المخية التي تتحكم في استجاباتنا الوجدانية، و أن الأضرار التي تسجل في هذه تتسبب في ضعف القدرات المرتبطة بالذكاء الانفعـالي؛ فالاشـخاص الذين يعانون من أضرار بالمنطقة الجبهية أو ما يسمى بالأعراض الجبهية (Frontal lobe syndromes) يحتفظون بكامل قدراتهم العقلية و الفكرية و لكن يفقدون الكثير من قـدراتهم في اتخاذ قرارات شخصية و اجتماعية، و يجدون صعوبة في التخطيط لمستقبلهم، و حتـى ليومهم، و في اختيـار الأصدقـاء أو الأعمال والانشطـة، و لايـستطيعون اسـتخلاص الدروس من أخطائهم و يعـانون من ضعف في قـدراتهم على فهم الاشارات الانفعاليـة، و على مواجهـة متطلبات الـوسط الاجتماعي بفعالية. فهم يقومون باختيارات غير سليمة لم يكونوا يتخذونها قبل تعرض مراكزهم العصبية للإصابة[1].

إن التحكم في الانفعالات هو الآخر من القدرات الانفعالية الهامة التـي يتـشكل منها الذكاء الانفعالي، و قد أظهرت الدراسات أن زيادة نشاط اللوزة يـؤدي الـى زيـادة الانفعالات السلبية، و أن اللحاء يقوم بتعديل نشاط اللوزة عن طريق خلايا عصبية لها تأثير معطل؛ و هذا ما يفسر أنه في بعض المواقف الانفعالية يظهر التصرف التكيفي، الذي ينتج عن اندماج المعرفة مع الاستجابة الانفعالية، بينما في مواقف أخرى، حيث لايتمكن اللحـاء من تعديل الاستجابة الانفعالية، تظهر الميزة الآلية للانفعال المتمثلة في الاستجابة السريعة. وفقا لذلك يبين لنا الاطلاع على الجانب الفيزيولـوجي لوظائف الدماغ عمليتان هـ ـامتان في الدماغ هما القدرة على الانفعال و القدرة على ضبطه وتعديله، و يوضح الى أي مـدى تخضع الانفعالات للمستوى الفكري للانسان و لآلية الضبط عنده، و أن التفكير و العاطفـة مرتبطان ببعضهما بصـورة معقـدة تجعل من الذكـاء الانفعالي ليس فقط محددا لسلوكنا و لكن مكملا لتفكيرنا أيضا[2].

---

(1) خيري المغازي عجاج، مرجع سابق، ص24.

(2) Daniel Goleman *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p54.

7- أبعاد الذكاء الانفعالي:

يذكر الباحثون أبعادا متعددة للذكاء الانفعالي تتمحور عموما حول ثلاث قـدرات هي: القدرة على ادراك الانفعـالات و التعبـير عنها، القدرة على التحكم في الانفعـالات، و القدرة على توظيف الانفعالات في التفكير.

ذكر"ماير و سالوفي" (J.D.Mayer & P.Salovey) أن الذكاء الانفعالي يتكـون من أربعة أبعاد هي[1]:

1- إدراك الانفعالات: ويعني قدرة الفرد على التعرف على المحتوى الانفعـالي للملامح والسلوكات، ويشمل ذلك ادراك و تقييم الانفعالات والتعبير عنهـا، أي وعي الفرد بانفعالاته و بأفكاره المتعلقة بها، وقدرته على التمييز بينهـا و التعبير عنها بشكل مناسب.
2- الفهم الانفعالي: و يعني ادراك مدى الصدق أو الصوابية التي تقـف وراء انفعال معين، و التمييز بين الانفعالات المتشابهة و المتزامنة.
3- ادارة الانفعالات: و يعني هذا البعد، القـدرة على تهدئة الذات و التخفيـف من حدة الانفعال لدى الآخرين بعد مواجهة شحنات قوية من الانفعالات.
4- التيسير الانفعالي للتفكير: بمعنى توظيف الانفعـالات في عمليـة التفكيـر بهدف تحسينـه، و ذلك بافساح المجال أمام الانفعالات لكي توجه انتباهنا؛ فتوظيف الانفعـالات في خدمـة هدف معين ضروري للانتبـاه الانتقائي ولدافعية الذات.

أما"غولمان (D.Goleman) فقد قسم الذكاء الانفعالي إلى خمسة أبعاد هي[2]:

---

(1) Daniel Goleman *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, pp37 – 38.
(2) سالى على حسن، مرجع سابق، ص48.

1- الوعي بالذات: ويعني معرفة الفرد بحالتـه المزاجيـة و بانفعالاتـه عنـد حدوثها.

2- إدارة الانفعالات: و تعني قـدرة الفـرد على تحمـل الانفعـالات القويـة و أن لا يكـون عبـدا لهـا. كمـا تتضمن (الحفز الذاتي) و هـي القـدرة على توظيف الانفعالات في زيادة الدافعية.
3- الوعي الاجتماعي: و يقصد به معرفة و ادراك مشاعر الآخرين مما يؤدي الى القدرة على المشاركة الوجدانية معهم و تحقيق التناغم الوجداني معهم.
4- المهارات الاجتماعية: و يقصد بها التعامل مع الآخـرين بنـاء علـى فهم و معرفة مشاعرهم، و ادارة التفاعل معهم بشكل فعال يسمح بتحقيق أفـضل النتائج.

أمـا "بارون" (R.Bar-On 1996) فقـد قسم الذكـاء الانفعالي الى خمسـة أبعاد و هي[1]: البعد الشخصي، البعد الاجتماعي، التكيف، إدارة الضغوط، و المزاج العام.

و قدم "ديلوكس و هيجز" (V.Dulewics & M.Higgs 1999) تقـسيما لمكونـات الذكاء الانفعالي يتمثل في خمسة عوامل هي[2]:

1- الوعي بالذات: معرفة الفرد بمشاعره.
2- تنظيم الذات: ادارة الفرد لانفعالاته بشكل يساعده في الأداء، و قدرتـه علـى تأجيل إشباع الحاجات.
3- حفز الذات: استخـدام الفرد لقيمـه و تفضيلاته العميقة من أجل تحفيز ذاتـه و توجيهها لتحقيق أهدافها.
4- التعاطف: الاحساس بمشاعر الآخرين و القدرة على فهمها.

---

(1) سالى على حسن، مرجع سابق، ص46.
(2) بشير معمرية، مرجع سابق، ص34.

5- المهارات الاجتماعية: قدرة الفرد على إدارة انفعـالات الآخرين من خـلال علاقتـه بهم و الاهتمام بهم و استخدام مهارات الاقناع و التفـاوض، و بنـاء الثقة و تكوين شبكة علاقات ناجحة و العمل في فريق بصورة إيجابية فاعلة.

و توصل فاروق السيد عثمان و عبد السميع رزق إلى أن الذكاء الانفعالي يتكون من خمسة أبعاد هي[1]:

1- المعرفة الانفعالية: و هي القـدرة على الانتباه و الادراك الجيد للانفعالات و المشاعر الذاتية و التمييز بينها و الوعي بالعلاقة بين الافكار و المـشاعر الذاتية و الأحداث الخارجية.
2- ادارة الانفعالات: و هي القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية بمـا فـي ذلك القـدرة على كسب الوقت للتحكم فيها، و تحويلها الى انفعالات إيجابية، و ممارسة مهارات الحياة الاجتماعية و المهنية بفاعلية.
3- تنظيم الانفعـالات: القـدرة على توجيـه الانفعـالات و المـشاعر نحـو تحقيق الانجاز و التفوق و استعمال الانفعالات و المشاعر في صنع أفـضل القرارات.
4- التعاطف: وهو القدرة على ادراك انفعالات الآخرين، و التوحد معهم انفعاليا و فهم مشاعرهم و انفعالاتهم و التناغم معها.
5- التواصل: و هو التـأثير الايجـابي القوي في الآخرين مع معرفـة متـى يفضل اتباعهم و مساندتهم.

من خلال سبق يمكن القول أن الذكاء الانفعالي يتضمن خمـسة أبعـاد، سـوف نعتمدها في دراستنا الميدانية و هي كالتالي:

(1) فاروق السيد عثمان، عبد السميع رزق، مرجع سابق.

1- تقـييم الانفعـالات الذاتيـ ـة و التعبـ ـير عنهـا: القـ ـدرة علـى ادراك المشاعـر الذاتيـة و فهمها و التعبير عنها بوضوح و التمييز بين الانفعالات المتشابهة و المتزامنة و الوعي بحالة الانتقال من حالة انفعالية لأخرى.
2- تقييم انفعالات الآخـرين: القدرة على ادراك مشاعر الآخرين و فهمها و تقييم صدقها.
3- ادارة الانفعالات الذاتية: القـدرة علـى تنظـيم الانفعالات و المشاعر الذاتية و ضبطها و التحكم فيها و توجيهها.
4- ادارة انفعالات الآخرين: القدرة على التحكم في انفعالات الآخرين و التـأثير فيهم.
5- استخدام الانفعـالات في التفكير: القدرة على توظيف المعرفـ ـة الانفعاليـة لزيادة الدافعية و لتحسين المهارات و تطوير السلوكيات الايجابية.

8- النماذج النظرية للذكاء الانفعالي:

لقد كان لبعض المنظرين الأوائل مثل "ثورندايك" (E.L.Thorndike) و "غـاردنر (H.Gardner) الفضل في تمهـيد الطريق للبحث في مجـال الذكاء الانفعـالي. و يمكـن تلخيص النماذج النظرية للذكاء الانفعالي في صنفين، الأول يشمل ما يسمى بنماذج "القدرة"، و الثاني يتضمن النماذج "المختلطة". فالنظريات المتمحورة حول نمـوذج القـدرة، تـصف الذكـاء الانفعالي بأنه شكل من أشكال الذكاء العقلي المحض و أهمهـا نمـوذج "مـاير و سالوفي" (J.D.Mayer & P.Salovey). أما في النماذج المختلطة فـإن الـذكاء الانفعـالي يعرف بأنه تركيبة من القدرات العقلية و السمات الشخصية، و في هـذا الاطـار يوجـد نموذجان بأبعاد مختلفة، أحدهما مقترح من طرف "غولمان" (D.Goleman) و يتمحور حول الكفاءة الاجمالية للشخصية و للقدرات العقلية. أما النمـوذج الآخـر فيقترحـه "بـار أون" (R.Bar-On) و يأتي في سيـاق نظريات الشخصيـة و يركز على الارتباط الموجود بين القدرات العقلية والانفعالية من جهة و السمات الشخصية من جهة أخرى و انعكـاس ذلـك على التوافق النفسي و الاجتماعي للفرد. و فيما يلي عرض لمختلف هذه النماذج النظرية:

8-1- الذكاء الانفعالي كقدرة عقلية:

يعتبر "بيتر سالوفي" (Peter Salovey) عالم النفس بجامعة "يال" (Yale) بالولايات المتحدة الامريكية، و"جون ماير" (Jhon.D. Mayer)، أستاذ علم النفس بجامعة "نيوهامشر" (Newhampshire)، من أبرز المنظرين للذكاء الانفعالي، فبعد الدراسات التي قاما بها حول التفاعل بين التفكير و الانفعالات و حول كيفية جعل انفعالاتنا أكثر ذكـاء (1989- 1990) تمكنا من تقديم مفهوم أوسع للذكاء يتفق مع مقتضيات النجاح فـي الحيـاة. كـان هـذان الباحثـان أول من اقترح مفهـوم الذكـاء الانفعـالي سنة 1990 كنظام تفاعل بين المزاج و التفكير، هذا النظام الذي يتدخل لحل المشاكـل بتوجيه الانتبـاه و التمييز بين المشاعر.

ينظر" سالوفي و ماير" الى الذكـاء الانفعـالي على أنـه نـوع مـن الـذكاء المحض الذي يشكل أحد مكونات الذكاء العام، أي أنه عبارة عن قدرة عقلية، و لهذا يسمى نموذجهما بنموذج"القدرة". و اعتبراه يشكل الجانب الاجتماعي من الذكاء، و عرفـاه أنـه (قدرة الفرد على ضبط انفعالاته و انفعـالات الآخـرين، و التمييز بينهم، و استخدام هـذه المعلومات في توجيه سلوكه و انفعالاته)[1]. يبين نمـوذج" القدرة" أن الانفعـالال يمـنح للفـرد معلـومـات هامـة يتفـاوت الأفراد في قدرتهم على توليدها و الـوعي بهـا و تفسيرها و الاستفادة منها و الاستجابة لها، و يشير الى أن الذكاء الانفعالي يتـضمن فـي جانب منه مفهوم الذكاء الاجتماعي لكنه يعتبر أوسع منه فهو يجمع بين الانفعالات الذاتيـة في إطارها الخاص الفردي و في سياقها الاجتماعي من خلال التفاعل مع الآخين[2].

يعتقـد" سالـوفي و ماير" أن الانفعالات يمكنها أن تجعل التفكير أكثر ذكاء، و أنه يمكن للأفراد التفكـير بشكل ذكي نحـو حـالاتهم الانفعاليـة، و تتـأس نظريتهمـا اعتمـادا على عدة مفاهيم أساسية تتعلق بمفهومي الذكاء و الانفعالات. منهـا أن مفهـوم الذكاء يرتكز على القـدرة على التفكـير التجريدي، أما الانفعالات فتعطي معنى للعلاقات بين الأفراد، و أنه يوجد عدد من الانفعـالات الأساسيـة الموحـدة لدى جمـيع البشر، و أن الناس يختلفون في قدرتهم على إدراك و معالجة المعلومات ذات الطبيعة الانفعالية، كما

---
[1] Mayer.J.D & Salovey.P, op.cit, pp433-442.

[2] عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص15.

يختلفون في قدرتهم على الربط بين معالجتـهم للمعلومات الانفعاليـــة و بـين تفكيـرهم العام، و يعتقد الباحثان أن الاختلاف في هذه القدرات يظهر في بعض السلوكات التكيفية.

إن نظرة ًماير و سالوفيً للذكاء الانفعالي تكمن في اعتباره شكلا مـن أشـكال الذكاء، فهما قد سعيا الى تعريف الذكاء الانفعالي في الحدود و المواصفات العادية لتعريف نوع جديد للذكاء، و حسب نظريتهما فإن الذكـاء الانفعالي يتضمن مجموعة من المهارات و القدرات النفسية تتدرج من القدرات البسيطة الأساسية الى القدرات المعقدة التي تنـدمج فيها الانفعالات مع العمليات العقلية.

لقد شهد تعريف ً سالوفي و مايرً للذكاء الانفعالي عدة تعـديلات؛ فعرفـاه أول مرة (1990)، بأنه (قـدرة الفرد على توجيـه انفعالاتـه الذاتيـة و انفعـالات الآخرين، و التمييز بينها، و استخدام هذه المعلومات في تفكيره و تصرفاته)، و عرفـاه فيمـا بعـد بدقة أكبر(1997) أنه (قدرة الفرد على إدراك و تقدير و التعبير عن انفعالاتـه، و قدرتـه على بلوغ و بعث انفعالات تسهل التفكير، و قدرتـــه علـى فهـم الانفعـالات و فهـم المعلـومات التي تحملها، و أخيرا قدرتـه على تعديل الانفعالات بما يشجع نموه الفكـري و الانفعالي)، و استمرت جهودهما في دراسة الذكاء الانفعالي مع العديد من الباحثين فنجد أن(P.Salovey, Bodell, Detweiler, & J.D.Mayer, 1999) عرفوا الذكـــاء الانفعـالي أنـه (قدرة الفرد على استخدام المشاعر و الانفعالات لخدمـة التفكير و الفعل، و من أهم مظـاهر هذه القـدرة مـدى تمكن الفرد من رصد انفعالاته، و انفعالات الغير، و تعـديل أو تحويل هذه الانفعـالات، و استخدام المعلومات المبنية على الانفعالات في تشغيل الفكر و اطلاق الفعل)[1].

يحتوي مفهوم الذكاء الانفعالي في هذا النموذج على أربعة أبعاد تمثل في نفـس الوقت أربع مستويات متدرجة و هي[2]:

---

(1) مصطفى سويف، اللياقة النفسية، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، المجلد61، العدد 2ز 2001، ص ص9-25.
(2) بشير معمرية، مرجع سابق، ص ص22-23.

1- إدراك الانفعالات (Emotioal perception):

و تسمى أيضا صياغة الانفعـالات، و تعني قـدرة الفرد على الوعي بانفعلاته و تقييمها والتعبـير عنها و عن حاجاته الانفعالية بصورة صحيحة و صادقـة و دقيقة. و تعني أيضا القدرة على التمييز بين التعبيرات الصادقة و الغير صادقة للانفعالات. و ترتكز اساسا في مدى دقة الفرد في تعرفه على انفعالاته و محتوياتها حيث يبدأ ذلك منذ مرحلـة الرضاعـة، فيمـيز الطفل بين الانفعـالات المعبر عنها بوجه الأم و يـستجيب لهـا، و بزيادة نموه يزداد دقـة في تحديد انفعالاته و انفعالات الآخرين. و الفرد الناضـج يمكنـه مراقبة انفعالاته و انفعالات الآخرين بدقة و عناية، فيستطيع تحديدها بوضوح، و يتطـور ذلك بالتفاعل مع الآخرين و بالخبرة في معايشة المواقف الاجتماعيـة، حتى يصل إلـى أن يكون قـادرا على الشعور بصدق أو زيف انفعالات و مشاعر الآخـرين مـن خـلال تعبيرات و جوههم أو كلامهم أو سلوكهم.

2- الفهم الانفعالي (Emotional understanding):

و يسمى أيضا المعرفة الوجدانية، و هي القدرة على فهم الانفعالات المعقدة مثل الحالة التي يتداخل فيها انفعالان مختلفان في آن واحد، و تعني أيضا الوعي بحالة الانتقـال من انفعال لآخر، و تظهر هذه القدرة في مرحلة موالية لظهور قدرات صياغة الانفعالات، و تتكون من مهارات فهم الانفعالات المعاشة عن طريق استخدام المعرفة الانفعالية السابقة (الذاكرة الانفعالية) فيعتبر فهم تسلسل الانفعالات و المشاعر جـوهر الفهـم الانفعـالي، و مثـال عن ذلك أن يكـون الغضب ناتجـا عن الشعور بالغيظ، أو أن تدعم الغيرة شعور الكراهية أو العدوان. و يشير الفهم الانفعالي أيضا الى قـدرة الفرد على ربط الانفعـالات بالمواقف و الأحداث، فيتعرف الفرد على الانفعالات و يحددها بدقة ويفهم محتواها و مـا يتضمنه من معاني و أفكار و ذلك في حدود علاقاته مع الآخرين.

3- إدارة الانفعالات (Managing emotions):

تسمى أيضا تنظيم الانفعـالات، و تعني قـدرة الفرد على أن يستمر في عـيش الحالـة الانفعاليـة أو التخلص منها حسب صلاحيتها للموقف و ذلك بتعـديل الانفعـالات

عن طريق التفكير، و نقصد بذلك التعديل الواعي للانفعالات الذي يسمح بتطوير الرصـيد الوجـداني و المعرفي معا. و تأتي هذه القـدرة في المرحلـة الثالثـة من حيث الظهـور و فـي المستوى الثالث من التعقـيد و ترتكـز على التنظيم الشعوري المعتمد للانفعالات و تؤدي الى ترقيـة كل من جوانب الانفعال و جوانب التفكير.

4- التيسير الانفعالي للتفكير (Emotional facilitation of thinking):

يعني قـدرة الفـرد على معرفـة مشـاعره و انفعالاته التي تؤثر في مـسار تفكيره، و قدرته على توليد المشاعر أو الوصول اليها عن طريق التفكيـر. و هـي آخـر قدرات الذكاء الانفعالي ظهورا و أعقدها. و هي تصف الانفعالات التـي ترافـق عمليـة التفكير. و تتعلق بالأحداث الانفعالية و تأثيرها على الذكاء و التفكير. حيـث أن الانفعـال يعمل كنظـام تنبيـه أسـاسي للعقل فيكون بمثابـة مـرشد هام في ظل التغيرات البيئيـة و الشخصيـة. تبدأ هذه المهارات في الظهور بعد أن يتعلم الفـرد آليات تحديد المشـاعر و الانفعالات و الانفتاح على الآخـرين، فتنبثق من تلك الاستراتيجيـات خبـرات تتعلـق بكيفية تأثير الانفعال في جوانب الانتباه و مدى وضوح هذا التأثير و مدى قبوله، و خبرات تتعلق بكيفيـة التحـول و التأرجح بين المـزاج السيئ و المـزاج الجيد و تأثـير ذلـك على التفكـير.و يوضح الشكل التالـي نموذجً سالـوفاي و ماير للذكاء الانفعالي.



شكل رقم: 4 يبين قدرات الذكـاء الانفعالي مرتبة بصورة تطورية من الأدنى إلى الأعلى.
المصدر: بشير معمرية، ص 34، نقلا عن (P.Salovey & J.D.Mayer 1997)

يتبين من محتـوى الشكل السابق أنه فـي نمـوذج"القـدرة" ، يتكـون الـذكاء الانفعـالي من عدة مهـارات و قدرات انفعاليـة تتعلـق بـادراك و تنظـيم المـشاعر والانفعـالات، و التمييز بينها، و السيطـرة علـى السلبية منها و تحـويلها دون كبت أو إسراف. و هناك تدرجا في مستويات التعقيد لهذه القدرات و المهارات. فالمستوى الأعلـى في الجـدول هـو الأكثر بساطة و يعكس قدرات إدراك و صياغة الانفعالات والعلاقـات البسيطـة فيما بينها و أسـاليب الاستجـابات المختلفـة كالتعبير الجـسمي و الكلمـات والتفكير. أمـا المستوى الأسفل من الجدول فهو الأكثر تعقيدا و يمثل قدرات في مـستوى عال من التكـامل و التداخل، و يعكس شخصية أكثر ذكاء و نضجا.

كما يبين الجـدول تسلسل ظهـور القـدرات المختلفة للذكاء الانفعالي ابتـداء من قـدرات صياغة الانفعـالات في العمود الأيسر إلى قـدرات تيسير الانفعال للتفكيـر في العمود الأيمن.

8-2- نموذج غولمان:(D.Goleman)

إن انتشار مفهوم الذكاء الانفعالي و تطبيقاتـه فـي مختلـف مجـالات الحيـاة الاجتماعيـة يرجع بدون شك الى كتابات"غولمان" (D.Goleman)(*) الموجهة لعموم الناس و التي لاقت مبيعات واسعة في الأوساط العامة والمهنية عبر العالم و منها كتابه المشهور "الذكاء الانفعالي في جزئين 1995 و 1998.

لقد قام" غولمان" بتبسيط مفهوم الذكاء الانفعـالي إلى مفهـوم عـام و شـائع وذلك بتدعيمه بالنظريات و الحالات الاكلينيكيـة المختلفـة. و حسب"غولمان فإن الذكـاء الانفعـالي يشجع التوازن النفسي، و الشعور بالثقة بالنفس، و يسهل اتخاذ القرارات، فهـو يضمن حياة أفضل على المستوى الشخصي، الاجتماعي، و المهني. و في وصفـه لهـذا المفهوم يوضح الكاتب أنه ذكـاء خاص، يتعلق بالانفعالات و يختلف عن الذكاء المعرفي.

(*) دانيال غولمان (Daniel.Goleman) باحث في علم النفس و صحفي أمريكي، استلهم مفهوم الذكاء الانفعالي من دراسات"سالوفي و ماير، و لخص ما توصلت إليه بحوثه الخاصة في هذا الميدان مقدما نموذجه في كتابه" الذكاء الانفعالي 1995، (Daniel Goleman *L'intelligence émotionnelle*, op.cit).

اهتم "غولمان بدراسة تأثير الجوانب اللامعرفية مـن الشخـصية خاصـة فـي النجـاح المهني، و هو يعتبر الذكاء الانفعالي ذكاءا مختلطا مكونا من القدرات المعرفية و السمات الشخصيـة يعبر عن قـدرة الفرد على التعرف على مشـاعره و على مشـاعر الآخرين و على تحفيز ذاته و ادارة انفعالاته و علاقاته مع الآخرين بشكل فعال[1]. حيـث يتميز مرتفعـوا الذكـاء الانفعـالي بمجموعـة من المهـارات النفسيـة و الاجتماعيـة كاالوعي بالذات (Self awareness) ، التحكم في الانفعالات Impulse control))، المثابرة (Industry)، الحمـاسـة (Zeal)، التحفـيز الذاتـي Self-motivation))، التعـاطف أو التقمص العاطفي (Empathy)، و اللباقة الاجتماعيةSocial deftness))[2]. و ذكر "غولمـان أن معظم الأدلـة تشهد أن الناس الماهرين انفعاليا الذين يعـرفون كيـف يتحكمـون فـي مشاعرهم جيدا، و الذين يقرؤون بكفاءة مشـاعر الآخرين و يحسنون التعامل معها، يكون لهم السبق و التفوق في أي مجال من مجالات الحياة، ابتداء من مجال العلاقات العاطفيـة الى العلاقـات و القواعد غير الرسميـة التي تحكم النجاح في مجال العمل.

كما يصف" غولمان" الذكاء الانفعالي بأنه ذكاء شامل و متجدر فـي شخـصية الفـرد يؤثر في مستوى بقيـة الذكـاءات الأخـرى فهو في نفس الـوقت نظام للـتحكم في الانفعـالات و سمـة شخصيـة ثابتة نسبيا لدى الأفراد، و يقدم نظريته التي تفتـرض أن الأشخاص يولدون بمستوى معين من الذكاء الانفعالي هو الذي يحدد فيمـا بعـد مـدى قدرتهم على اكتسـاب المهـارات الانفعاليـة، حيث تظهر هذه المهارات و تنمو متكاملـة مع بعضها تعتمد إحداها على الأخرى و تدعم إحداها الأخرى[3].

و أشار "غولمان إلى الفروق الجنسية في الذكاء الانفعالي، فالذكور ذوو الـذكاء الانفعـالي المرتفع متوازنون اجتماعيا و صرحاء و مرحون و لا يميلون الى الاسـتغراق في القلق، و يتمتعون أيضا بقدرة ملحوظـة على الالتزام بأهدافهم و علاقاتهم مع الآخرين و تحمل المسؤولية، و هم أخلاقيون، و تتسم حياتهم الانفعالية بالثراء، و هم راضون فيهـا عن أنفسهم و عن الآخـرين. أمـا الإناث ذوات الذكـاء الانفعـالي المرتفـع فيتـصفن

[1] سالى على حسن، مرجع سابق، ص23.
[2] بشير معمرية، مرجع سابق، ص23.
[3] Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p283.

بالحسم و القدرة على التعبير عن مشاعرهن بصورة مباشرة و يثقن في مشاعرهن و هـن اجتماعيات غير متحفظات و للحياة معنى بالنسبة لهن، و يستطعن التكيف مـع الـضغوط النفسية و يسهل عليهن التوازن الاجتماعي و تكوين علاقات جيدة. و مع ذلك يشير "غولمان الـى أنه رغم وجود فـروق بين الذكور والإناث في اكتساب مهارات الذكاء الانفعـالي، حيث أنهم يكتسبون نقاط قوة و نقاط ضعف مختلفة في ميدان الذكاء الانفعـالي، إلا أنهـم يتساوون في المستوى العام[1].

و تـوصل "غـولمان و بـوياتزيس" (D.Goleman & Boyatzis 2001) إلى أن الذكـاء الانفعـالي يتضمن أربعـة أبعـاد كل بعد منها يحتـوي علـى مجموعـة مـن المهـارات الانفعاليـة الذاتيـة أو الاجتماعيـة، وهذه الأبعـاد تمثل قدرات قابلة للتعلم و التطوير، و هي على النحو التالي[2]:

1- الوعي بالذات: (Self awareness)

يعني الوعي بالـذات قـدرة الفـرد على الانتبـاه إلـى انفعالاته و ادراكهـا وقت حدوثها و التعرف على آثارها و انعكاساتها، و يشمل الوعي الانفعالي (Emotional awareness) و تمييز للفرد لانفعالاته و لتأثيرها، التقييم الـدقيق للـذات (Accurate self-assessment) و هو معرفـة الفـرد لقدراتـه الداخليـة و لمواطن القوة و الضعف فيـه، و الثقـة بالنفس (Self-confidence) و هو إقرار الفرد و تأكيده لقيمة ذاته و قدراته[3]. و يمثل الوعي بالذات الركيزة الأساسية للذكاء الانفعالي، حيث يمثل امتلاك الفـرد لمعرفـة عميقة بانفعالاته الذاتية، و بالتالي بناقط قوته وحدودها وبقيمه الخاصة و بمستوى دافعيته. فهذا البعد يشير إلى القدرة التي تصنع الفرق بين الانجراف تحت سيطرة الانفعال و بـين إدراك الحالة الانفعالية، فالوعي بالذات يمثل الركيزة الأساسية للذكاء الانفعـالي و يـسمح بالانتبـاه والادراك الجيد للانفعالات و المشاعر الذاتية و التمييز الدقيق بينها، و الـ ـوعي

[1] Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle-2* ,traduit par Daniel Roche, Edition Robert Laffont, S.a, Paris,1999, p372.

[2] سالى على حسن، مرجع سابق، ص51.

[3] نفس المرجع، ص49.

بالعلاقـة بين المشـاعر و الأفكار و الأحداث[1]. و يذكر "غولمان أن الأمر يبدو بـسيطا في ظاهره لكنه في الحقيقة بالغ التعقيد. فقد يبدو لنا مـن الوهلـة الأولـى أننـا واعـون بانفعـالاتنا عند حـدوثها، و لكننا عند التفكـير بعمق، نـدرك أننا كنا نغفل عن جوانـب كثيرة من حقيقة ما كانت عليه مشاعرنا اتجاه موقف معين.

كما استخدم "غولمان مصطلح الوعي بالذات للاشارة إلى الاستمرارية في الانتباه للحالـة الانفعالية الداخلية، حيث يقوم العقل بملاحظة و مراقبة الخبرات التي يمـر بهـا الفرد و ما تتضمنه من مشاعر، و يتناول هذا الانتباه كل ما يمر به الـوعي لكـن دون أن يكـون طرفا فيه، و يطلق علماء التحليل النفسي على هذه الحالـة "الأنا الملاحظة"، و هي الجانب الواعي الذي يسمح للمحلل أن يراقب استجاباته هو نحـو المـريض[2]. فـالوعي بالذات حالة محـايدة حتى في حـالات التوتر أو الاكتئاب تـسـاعد الفـرد علـى فهـم انفعالاته المضطربة و تزوده بمعلومات عن شعوره اتجاه الموقف.

يتطلب الوعي بالذات أن تقوم القشرة المخية بنشاطها الوظيفي، و خاصة مناطق اللغة منها بتسمية و التعرف على الانفعالات التي تثار، و تعتبر حالـة الـوعي بالانفعـال الخطوة الأولى من أجل ضبطه فهي الكفاءة الوجدانية الأساسية التي يبنى عليهـا الـتحكم الانفعـالي الذاتي. و الوعي بالذات بما أنـه يؤدي وظيفـة رقابيـة على انفعالات الفـرد و مشاعره، فهو يصدر أحكـاما على هـذه الانفعالات و المشاعر على أنها جيدة أو سيئة، مقبولة أو مرفوضة، و هو أيضا يوجه التفكير نحو الانفعالات.

يختلف الناس في امتلاكهم لمستوى معرفتهم بانفعالاتهم، فليس باستطاعة الجميع إدراك الانفعالات الحقيقية التي تنتابهم اتجاه أمر معين و التعبـير عن حقيقـة ما يشعرون به؛ إذ لابد من جهد عقلي لذلك. و هكذا فإن الوعي بالذات هو بمثابة وعي آخر الى جانب الوعي بالأحداث، يحقق الفرق بين فهم الموقف و فهم الحالة الانفعالية الذاتيـة المـصاحبة للموقف. و بإيجاز فإن الوعي بالذات هو كما عرفه "جون ماير" (أن نكون مدركين لحالتنا النفسية و لتفكيرنا بالنسبة لهذه الحالة المزاجية نفسها) ، و حسب "ماير فإن الوعي بالـذات

(1) فاروق السيد عثمان، محمد عبد السميع رزق، مرجع سابق، ص37.

(2) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p77.

يحمل في معناه العمل على تغيير الحالة الانفعالية أو السيطرة عليها؛ ذلك أن مجرد إدراك الحالـة الانفعالية يولد الرغبة في التخلص منها أو الاستمرار فيها.[1] فالتعرف على الحالة النفسية يوفر الجهود لتقييم المواقف و اتخاذ القرارات، و يفتح سبل الاختيار للتفكير بـدلا من تركه ينتهج السبيل الوحيد الخاضع لسيطرة الانفعال.

يعتبر الوعي بالذات مظهر هام من مظاهر الصحة النفـسية يـزود الشخـصية بالوحدة و الاستقرار الضروريان لحياة الفرد، فوعي الفرد بذاته يوفر له المعلومات الكافية عن نفسـه و عن علاقتـه بالآخرين المحيطين بـه فـي بيئـة اجتماعيـة مليئـة بالانفعالات و المشـاعر و التي تتراكم يومـا بعد الآخـر. و يساعده فـي تعلـم طـرق التخفيف من آلامه و التغلب على المصاعب و العقبات التي تواجهه في حياته، و يرشـده لكل ما يشعره بالراحة النفسية، و يبلور له صورة واضحة عـن ذاتـه تـزداد ملامحهـا وضوحا بازدياد الخبرات اليومية؛ فيعتبر من الوعي بالذات أيضا ادراك الفـرد للأحـداث التي تترك تأثيرا إيجابيا أو سلبيا في أعمـاق نفسه و ادراكه للأساليب السلوكيـة للتصدي لبعضها و إعاقـة نفاذها الى داخل نفسـه و السمـاح بالمرور لبعضها الآخر التي تتفـق مع ميولاته و اتجاهاته.

2- إدارة الذات: **(Self management)**

يسمـى هذا البعـد أيضـا "تنظيم الذات"، و يعني القدرة علـى الـتحكم فـي الانفعالات و النزوات و التكيف مع تطور الوضعيات. و يشير إلى القدرة على التحكم فـي الانفعـالات السلبيـة بما في ذلك كسب الوقت من أجـل التحكم فيها و تحـويلـها إلـى انفعالات إيجابية، و ممارسة مهارات الحياة بفاعليـة بحيث يدير الفرد تصرفاته و أفكـاره و مشاعـره بطريقـة متوافقـة و مرنة عبر مواقف و بيئات مختلفة اجتماعية أو ماديـة، و يتحمل الانفعالات العاصفة التي تفرضها عليه المواقف المختلفة من خلال تقبلها و لـيس قمعها، و يعبر عن انفعالاته سواء السارة (الإيجابية) أو المكدرة (السلبية) كل في مواقفهـا المناسبة.

[1] Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p78.

تشمل إدارة الانفعالات عدة مهارات انفعالية هي: الـتحكم فـي الـذات (Self-control)، المـوثوقيـة(Trustworthiness) و تعني حـفاظ الفرد على معايير الأمانـة والاستقامة، يقظة الضمير(Consciencoiouness) و تعني تحمل الفرد لمسؤولية تـصرفاته الشخصية، التكيفية (Adaptability) و هي مرونة الفرد في تعامله مع الآخـرين، المبـادأة (Initiaive) و هي استعداد الفرد لانتهاز الفرص، دافعية الانجـاز (Achivement drive) وتعني انفتاح الفرد على الأفكار غير المألوفة و المعلومات الجديدة و تقبله لها[1].

إن إدارة الانفعالات و ضبطها تعني أن يكون الانسان سيد نفسه حين يتعـرض إلى مواقف انفعالية، فيديرها بكفاءة بدل أن يكون عبدا لها، و هذا من المظـاهر النفـسية الصحية؛ فالخضوع للانفعال قد يؤدي الى حالات متطرفة بل و أحيانا الى حالات مرضية.

و إذا كان الانفعال يندفع عن طريق مثير، أي عن طريق تقييم أولي للموقـف، فإن ما يسمح بالسيطرة عليه هو القيام بعمليات إعادة التقييم التي تنطلق من الواقـع الـذي يفرضه الوعي بالحالة النفسية. ففي حالات الغضب مثلا ينجم حوار نفسي داخلـي يتعلـق بالعوامل المسببـة لحالـة الغضب، و التي عادة ما تكون خطرا رمزيا كالشعور بالإهانـة و فقدان احترام الذات و المكانة و اللاعدالة و الحرمان من تحقيق هدف أو إشباع حاجـة، هذا الحوار قد يغذي الشعور بالغضب و يقويه و يستثير أفكارا أخرى أشد عنفا، كمـا قـد يكون المفتاح الرئيسي لمواجهته عن طريق النظرة الإيجابية للموقف[2].

لاشك أن القدرة على التحكم في الانفعالات أمر حميد، خاصة إذا علمنا التـأثير السلبي للانفعالات القوية على القدرة المعرفية للأشخاص، إلا أن ذلك لا يبرر التوجه لقمع الانفعال كليا، لأن ذلك سيؤدي إلى الفتور و العزلة، و لكن يتطلب الأمر السعي إلى سلوك يحقق التوازن الانفعـالي. فالمسألـة إذا لاتتعلق بالانفعـال في حد ذاته بقدر مـا تتعلـق بكيفية التعبير عنه و تناسب ذلك مع الموقف.

([1]) سالى على حسن، مرجع سابق، ص49.
([2]) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, pp95-96.

يعتبر"غولمان مقاومة الاندفاع الانفعالي أو تأجيل الاشباع من أهـم المهـارات النفسيـة المكونـة لبعد ادارة الذات، و تظهر هذه المهـارة في قـدرة الفرد على التحكم في حاجاته و رغباته حيث يختار منها تلك التي يستطيع إشباعها، أما الحاجات التي يـرى استحالة تحقيقها فيسعى الى تغييرها، و كلما زادت قدرة الانسان على ضبط ذاته كلما قلت الحاجة الى الضبط من مصدر خارجي(1).

و في هذا المجال فقد أجريت دراسة طويلة المدى قام بها الباحث النفسي"ميتشل" (W.Mitchel) في الستينات من القرن العشرين على الأطفال في حضانة تابعـة لجامعـة "ستانفورد" (Stanford) الأمريكية. حيث تشكلت عينة البحث من أبنـاء أعـضاء هيئـة التـدريس و أبناء طلبـة الدراسـات العليا و أبناء بعض العمال في سن الرابعة، و استمر إخضاع أفراد العينة للدراسة إلى غاية تخرجهم من المرحلة الثانويـة. و كانـت الدراسـة عبـارة عن تطبيق لمجموعـة من الاختبارات حول تخيير الأطفال بين الإشباع الفـوري أو تأجيل الاشباع المقترن بزيادة حجمه. حيث تبين أن مجموعة من الأطفال لايـستطيعون مقاومـة اندفاعهم نحو الإشبـاع الفوري، مقابل مجموعـة أخرى يختارون كبح اندفاعهم و يقومون ببعض الأساليب التي تساعدهم على الصمود. و كانت الفروق بين المجمـوعتين في المجالات الانفعالية و الاجتماعية و الأكاديمية واضحة، فقد كان الأطفال الذين تمكنـوا من تأجيل الإشباع، أكثر كفاءة من الناحيـة الاجتماعيـة، مؤكدين لذواتهم بدرجـة أكبر، و أكثر قدرة على مواجهـة الإحباط، كما كانوا أقل عرضة للانهيـار أو النكـوص أمـام المواقف الشديدة أو الاضطراب في المواقف الضاغطة، و كانوا أكثر تفوقا دراسيا و لديهم مبادرة أكبر و أكثر كفاءة أكاديميا و أكثر قدرة على صياغـة أفكارهم لغويـ ـا، و أكثـر استخداما للعقل و أكثر قدرة على التركيز و على التخطيط. أما الأطفال الذين لم يستطيعوا المقاومة، فقد كانوا أقل قدرة في الخصائص السابقـة، و كانوا خلال مراهقتهم أكثر تورطا في المصاعب و المشكلات و أكثر خجلا و انسحابا من العلاقـات الاجتماعيـة، و أكثـر عنادا و أقل حماسا، و أقل ثقـة في نفوسهم و أكثر غيرة و حسدا، و يـضطربون أمـام الإحباط و يتسمون بالنكوص و عدم القدرة على مواجهة الضغوط، و رغم بلـوغهم سـن

(1) Ibid, p127.

المراهقة بقوا غير قـادرين على تأجيل الإشباع. و قد أشار" ميتشالً إلى أن تأجيل الإشباع المفروض ذاتيا و الموجه بالهدف، ربما يكون أساس القدرة على تنظيم الذات الانفعالية[1].

3- الوعي الاجتماعي: (Social awareness)

عبر عنه" غولمان" في بداية الأمر بمصطلح" التعـاطف" (Empathy)، و فـي مرحلة ثانية وصفه بمصطلح أوسع هو الـوعي الاجتمـاعي الـذي يـشمل: التعـاطف (Empathy) و هو إدراك الفرد لمشاعر الآخرين و وجهات نظـرهم، الـوعي التنظيمـي (Organizational awareness) و يعني تفهم الفرد لقرارات المنظمة أو قدرته على النفـذ الايجابي باتجاه التنظيم، و توجيه المساعدة (Service orientation) و هـو توقـع الفـرد لاحتياجات الآخرين و إدراكه و إشباعه لها[2]. لكن يبقى التعـاطف أهـم قـدرة انفعاليـة واجتماعية يشتمل عيها هذا البعد.

المصطلح (Empathy) مشتق من الكلمـة اليونانيـة (Empatheia) أي تقمـص المشاعر[3]. و يسمى أيضا التفهم و التقمص الانفعالي و المشاركة الوجدانية و المـشاركة الانفعاليـة. و يعني التعاطف استحضـار مشاعر الآخرين، و يعبر عن القدرة على ادراك ما يشعر به الآخرون، و التوحد معهم و فهم مشاعرهم و التناغم معهم و التواصل بهم[4].

يقوم التعاطف أساسا على الوعي بالذات، فبقدر ما يكون الفرد قادرا على تقبـل مشاعـره و ادراكها، يكون قادرا على قراءة مشـاعر الآخرين، فالاشخاص العـاجزون عن التعبير عن مشاعرهم و المفتقدون لأي فكرة عما يشعرون به، يكونـون فـي ضـياع اجتمـاعي كـامل، حيث أنهم إذا طلب منهم معلـومات عن مشـاعر أي شـخص آخـر ممن يعيشون حولهم فإنهم لايجيبون بشيئ، و مقابل ذلك هناك ما يطلق عليه" الدور الـذكي للعاطفـة"، حيث تبـدو أهميـة معرفة الفرد بعواطفـه و استبصـاره بها و بمـشـاعره و فهمها جيدا، ثم ادارتها و الحفاظ عليها بشكل متوازن، و من ثـم اسـتخدامها لمـصلحة

---

(1) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, pp127-128.

(2) سالى على حسن، مرجع سابق، ص50

(3) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p150.

(4) بشير معمرية، مرجع سابق، ص30.

أهدافه ليصل الى تقدير عواطف الاخرين و مشاركتهم فيها، و هي جـزء مكمـل لوعيـه بذاته، و الأساس في قدرته على التعامل مع الآخرين و إقامـة علاقـات معهـم يـسودها التلاؤم.

تعتبر الكلمـات الوسيلـة الأساسيـة للتعبير عن العقل، لكن الانفعالات تتـرجم في معظم الأحيـان الى وسـائل غير منطوقة مثل نبرة الصوت و الايمـاءات و التعبيـر الوجهي و التي تصدر إراديا و حتى لا إراديا، فكما يقول فرويد" الكائنات الفانية لا تقـدر على كتمان سر، فعندما تصمت ألسنتها تنطق باقي أعضائها فلا يلبـث أن يجـد الإفـشاء طريقا له"[1]. لكن عندما لا تتفق الكلمات مع ما يصدر من التعبيرات غير المنطوقة، يكون من الذكـاء الانتبـاه الى أن حقيقـة الحالـة الانفعاليـة هي التي تكمن فـي الرسـائل غير المنطوقـة و الاشـارات غير اللغوية. فلابد للفرد أن تكون له القدرة على الحساسية و على قراءة الاشارات الانفعالية للآخرين بدقة أولا قبل أن تتم عملية التعاطف كاستجابة.

تمتد جذور التعـاطف الى الطفولـة المبكـرة، و تؤدي التنشئـة الاجتماعيـة في الطفولـة المبكـرة دورا هامـا في نمو ونضج التعاطف لاسيما الاتصـالات المبكرة بين الأم و طفلها. و بين"ستيرن" (D.Stern) أن ادراك الطفل أن حالته الانفعالية تلقى تقبلا وتفهما من طرف والدته و حدوث تبادل انفعالي جيد بينهما، أو ماسماه"سـتيرن "التنـاغم، سيشكل لاحقا التوقعـات الانفعالية التي يستحضرها الطفل خلال مرحلة الرشد. كما يرتبط التعاطف بالاخلاق، حيث يعبر مستوى التعاطف الذي يشارك به الناس بعضهم عن قـيمهم الاخلاقية، و قد كشفت دراسات أجريت في ألمانيا و أمريكا أن أكثر النـاس قـدرة علـى التعاطف مع غيرهم هم أكثرهم تفضيلا للمبادئ الأخلاقية[2].

للتعاطف أهمية في السياق الاجتماعي سواء الأسري أو المهني كما في علاقـة الرؤساء بالمرؤوسين أو علاقة العاملين ببعضهم. إن القدرة على التعرف علـى انفعـالات الآخرين تمارس في مجالات شتى من الحياة، في مجـالات البيـع ، التـسيير، العلاقـات

(1) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*-2, op.cit, p163.
(2) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p156.

الشخصية، التدريس، السياسة، و غيرها. و المشاركة العاطفية في حياة الانسان تعطي لـه مجالا أوسع للاندماج في العلاقات، و من ثم التقبل المتبادل و الحياة العملية الناجحة.

إن فاقدي القدرة على ادراك مشاعر الآخرين يعيشون فـي عمـى اجتمـاعي، فالنغمات العاطفيـة التي تتردد من خلال كلمـات الناس و أفعالهم و أصواتهم و صـمتهم وانتقـالهم من حالـة انفعاليـة لأخرى، كل هـذه الحـالات تمر عليهم دون ملاحظـة ودون فهم. و هذا العجز في تسجيل مشاعر الآخرين هو نقطة ضعف في الذكاء الانفعـالي وهو فشل في كل علاقة انسانية. بل أكثر من ذلك لوحظ أن فقدان القدرة على التعاطف له دلالة مرضية؛ فعادة ما يتم ملاحظة هذا النقص الانفعـالي فـي حـالات الاضـطرابات البسيكوباتيـة الاجرامية، وفي حوادث الاغتصاب، و سلوك الاطفال المشاغبين، وغيرهـا من الحالات اللاسوية(1).

من جهة أخرى تبين دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن الأفراد الذين يكونون قادرين على قراءة المشاعر من التعبيرات غير المنطوقة، هم في حالة أفضل من حيث التكيف الانفعـالي. كما بينت هذه الدراسات أن النساء أكثر قدرة مـن الرجـال على التعاطف. و أن الأطفـال الأذكيـاء في قراءة الانفعالات غير المنطوقة أفـضل أداء أكاديميا و أكثر توافقا اجتماعيا في المدرسة(2).

4- إدارة العلاقات: (Relationship management)

تسمى أيضـا المهـارات الاجتمـاعية (Social skills) أو الكفاءة الاجتماعية و تشمل القدرة على الاتصـال و على الهام الآخريـن و التأثير فيهم مع تـسهيل تطـورهم الشخصي، و القدرة على إدارة الصراعـات، و القيـادة، و خلـق التغيـير، و بنـاء العلاقات و التعاون، و العمل في فرق.

(1) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p151.

(2) بشير معمرية، مرجع سابق، ص31.

فتعني إدارة العلاقات، القدرة على التأثير الايجابي في الآخرين من خلال إدراك حالاتهم الانفعالية و مشاعرهم و تحديد متى يقادون و متى يتبعـون و يـساندون. إن فـن العلاقات بين البشر هو في معظمه مهارة لتطويع عواطف الآخرين، و يتطلب ذلك كفـاءة اجتماعية و قدرات و فعالية في عقد الصلة معهم، كما يتطلب القدرة علـى فهـم مـشاعر الآخرين و انفعالاتهم بالصورة الصحيحة التي يستدعيها الموقف. و المتفوقون فـي هـذه المهارات يجيدون التأثير بمرونة في المواقف التفاعلية وجيدون القيادة بفعالية.

تتشكل القدرة على ادارة العلاقات لدى الانسان أثناء تشكل شخصيته في مرحلة الطفولة المبكرة و لاتظهر إلا بعد أن يبلغ الطفل مرحلة التحكم في نزواته، ولهـا ارتبـاط قوي بالقدرة على الوعي بالذات، فقد أوضحت العديد من الدراسات أن التفاعل الاجتماعي السليم و العلاقات الاجتماعية الناضجة يعززان الوعي بالذات، فتلعب الخبرات الانفعاليـة المكتسبة للطفل من خلال عملية التنشئة و التطبيع الاجتماعي دورا هامـ ـا فـي تـشكيل وعيـه بذاته، كما أن هذا الأخير يعزز بدوره نجاح التفاعل الاجتماعي و يزيد من نجـاح العلاقات الاجتماعية.

و تكتسي القدرة على إدارة العلاقات أهمية بالنسبة للحياة النفسية و الاجتماعيـة للفرد، فالانسان كائن اجتماعي و قدرته على إصدار السلوك بصورة سليمة مع الآخـرين عامل مهم في تحقيق توافقـه العام. و تحمل العلاقـة الاجتماعية في معناها سعي الفـرد لمساعدة الآخرين في تحقيق حاجـاتهم، و السعي إلى تحقيق المصلحـة العامة و تحمـل المسؤولية الاجتماعيـة و تحقيق التعـاون البناء و العمل على أن يحظى الفـرد بمحبـة النـاس، لأن الانطواء و البعد عن الناس دلالة على عدم التكيف الاجتماعي وهـي سـمة الانسان اللاسوي. كما تتضمن العلاقات الاجتماعية أيضا سلوك الفرد في مواجهة الاحباط وادارة الصراعات.

و أهم المهارات الانفعاليـة في بعد ادارة الذات هما دافعية الانجاز و المبادرة، و هما يقـابلان بعد تيسير الانفعال للتفكير في نموذج ً سالوفي. و يبين ً غولمان أنه بقـدر ما نكون مدفوعين بمشاعر الحماس و المتعة في ما نعمل، بقدر ما يكـون انـدفاعنا نحـو

الانجاز. فهذا الجانب من الذكاء الانفعالي هو بمثابة استعداد رئيسي للسلوك، فإذا لم تكـن هناك حاجة لدليل يؤكد إعاقة الاضطرابات الانفعالية للأداء الذهني، فإنـه مـن ناحيـة الدافعيـة يعتبر تجميع المشاعر و الحماس و الهمة و الثقة، من الدوافع الرئيسية للانجاز.

أخيرا يمكن تلخيص أبعاد الذكاء الانفعالي لدى "غولمان" في بعدين رئيسيين هما بعد "الوعي" و بعد "التحكم"، بحيث يتفرعان إلى باقي المهارات النفـسية و الاجتماعيـة، و يبين الجدول التالي أبعاد الذكاء الانفعالي و المهارات الانفعالية التي تقابلها.

	الذاتي (قدرات شخصية)	لدى الآخرين (قدرات اجتماعية)
الوعي	الوعي بالذات: - الوعي الانفعالي للذات. - التقييم الدقيق للذات. - الثقة بالذات.	الوعي الاجتماعي: - التعاطف. - توجيه المساعدة. - الوعي التنظيمي.
الإدارة	إدارة الذات: - ضبط الذات. - الموثوقية. - يقظة الضمير. - التكيفية. - دافعية الانجاز. - المبادرة.	إدارة العلاقات الاجتماعية: - تطوير الآخرين. - التأثير. - التواصل. - إدارة الصراع. - القيادة. - تحفيز التغيير. - بناء العلاقات. - فريق الفرق و التعاون.

جدول رقم: 1 يبين نموذج الذكاء الانفعالي عند "غولمان" (2001).
المصدر: سالي على حسن، ص 51.

3-8- نموذج بار أون:

يعتبر "روفن بار أون" (Reuven Bar-On 1996) من بين الأوائل الذين ساهموا في تصميم أدوات لقياس الذكاء الانفعالي باقتراحه لمصطلح "نسبة الانفعال" (Emotional quotient, QE)، و يصف الذكاء الانفعالي بأنه يمثل الجانب غير المعرفـي مـن الـذكاء العام[1].

(1) روفين بار أون، مرجع سابق.

نموذج "بار أون للذكـاء الانفعـالي يرتـكز علـى القـدرات الكامنـة للفـرد و ليس علـى قدراتـه السلوكيـة فهو يتمحور حول مجموعـة من القـدرات الانفعاليـة و الاجتماعية للفرد التي يمكن أن تؤدي به الى النجاح و الى التوافق النفسي و الاجتماعي، و من بينها القـدرة على الوعي بالذات أي أن يتمكن الفرد من فهم نفسـه و التعبير عنها، و القدرة على الوعي بالآخرين أي فهمهم و بناء علاقات معهم، و القدرة علـى مواجهـة الانفعالات القوية، و كذا القدرة على التكيف مع التغيير، و على حل المشاكل ذات الطبيعة الاجتماعية و الشخصية.

يقدم "بار أون" اعتقـادا بأن الأفـراد الذين يمتلكون نسبـة مرتفعة عن المعـدل من الذكـاء الانفعـالي ينجحون عمومـا أكثر من غيرهم في مواجهـة ضغوط الموقف. و أن انخفاض الذكـاء الانفعالي يمكن أن يعيق النجاح و يتسبب في خلق مشاكل انفعالية. و حسب ما يعتقده فان مشاكل التكيف مع الوضعيات تظهر خصوصا لدى الأفـراد الـذين يبدون قدرات منخفضة في تحمل الضغوط و التحكم في النزوات.

وعلى العموم فإن "بار أون" يعتقد أن الذكاء الانفعالي و الذكاء المعرفي يمثلان جانبين متكاملين من الذكاء العام للفرد كقدرة كامنة لديه تعبر عن امكانية نجاحه في الحياة. و يتكون نموذج "بار أون للذكاء الانفعالي من خمسة أبعاد رئيسية هي[1]:

1- الذكـاء الانفعالي الداخلي (Intrapersonal emotional intelligence): و يشمل الوعي بالانفعالات الذاتية، القدرة على تأكيد الانفعـالات الذاتيـة، قبـول و اعتبـار الـذات، والاستقلالية.
2- الذكاء الانفعـالي الاجتمـاعي (Interpersonal emotional intelligence): و يـشمل التعاطف، القدرة على بناء علاقات مع الآخرين، و الحس بالمسؤولية الاجتماعية.
3- التكيف (Adaptability): و يشمل القدرة على حل المشاكل ذات الطبيعة الاجتماعيـة، الحس بالواقع، و المرونة.

[1] سالى على حسن، مرجع سابق، ص46.

4- إدارة الضغـوط (Stress management): تحمـل الضغـوط، و التحكم في النـزوات أو ضبط الإندفاع.

5- المزاج العام (General mood): ويشمل الحس بالسعادة و التفاؤل.

و بناء على ذلك سوف نلخص في الجدول التـالي نمـوذج"بـار أون" للـذكاء الانفعالي بأبعاده الخمسة و مكوناتها الثانوية:

الابعاد الرئيسية	المكونات الفرعية
البعد الداخلي	تقدير الذات، الوعي بالانفعالات الذاتيـة، تأكيـد الذات، الاستقلالية، التقييم الذاتي.
البعد الاجتماعي	التعاطف، المـسؤولية الاجتماعيـة، العلاقـات الاجتماعية.
التكيف	مواجهة الواقع، المرونة، حل المشاكل الاجتماعية
إدارة الضغوط	تحمل الضغوط التحكم في النزوات.
المزاج العام	التفاؤل، السعادة

جدول رقم: 2 يبين نموذج"بار أون" للذكاء الانفعالي.

يعتقد"بار أون" أن الذكـاء الانفعالي يتطور بمرور الزمن، كما يمكن تطـويره عن طريق التعلم و عن طريق العلاج، و أن المهارات الانفعالية يمكن اعتبارهـا مـوارد انسانية رئيسية و استغلالها على هذا النحو. كما يشير الـى أن هـذه المهـارات تـرتبط بالمحتوى الاجتمـاعي الثقـافي أو التنظيمي التي تظهر فيه، حيث يصعب تحديد سلوكات و استجابات انفعالية مناسبة و تعميمها، و هو بذلك يمنح امكانية التنوع في قيـاس الـذكاء الانفعالي باقتراحه التقييم الذاتي للميولات السلوكية الفردية.

مقارنة بين النماذج النظرية للذكاء الانفعالي:

رغم وجود ثلاثة نماذج متمايزة للذكاء الانفعالي، فإننـا نلاحـظ فيهـا تمـاثلا نظريا. و بصفـة اجماليـة فان جميع النماذج المذكورة تسعى الى فهم و قياس المكونـات الفاعلة في القدرات المتعلقة بادراك الانفعالات و التحكم فيها، و هي تلتقي جميعـا حـول وجود مكونات أساسيـة للذكاء الانفعالي، بل يمكننا القول أنه يوجد اتفاق بينها حول بعض هذه المكونات. و هكذا فإنه في جميع النماذج يمثل الوعي بالانفعـالات و الـتحكم فيهـا، خصائصا أساسية للشخص الذكي انفعاليا.

إن مهارات مثل التحكم فـي الـذات و التكيـف و الـوعي يـصفها ًسـالوفي بمصطلحـات الفهم و التحكم في الانفعالات، و يصنفها ًبار أون كخـصائص اجتماعيـة، بينما يدرجها ًغولمان ضمن الوعي بالذات و التحكم في الذات. و نوضح في الجدول التالي ملخصا لمقارنة النماذج الثلاثة لمفهوم الذكاء الانفعالي.

الباحثون	تعريف الذكاء الانفعالي و مكوناته
سالوفي و ماير **1990**	الذكاء الانفعالي هو القدرة على ادراك الانفعالات الذاتية و انفعـالات الآخرين، و فهمها و توظيفها في التفكير و التصرفات. و يحتوي على أربعة مستويات هي: - إدراك الانفعالات. - فهم الانفعالات. - إدارة الانفعالات. - التيسير الانفعالي للتفكير.
غولمان **1995**	قدرة الفرد على معرفة انفعالاته و انفعالات الآخرين، و تحفيزه لذاته، و إدارته لانفعالاته، و معالجته لعلاقاته مع الآخرين. و يتكون من أربعـة أبعاد: - الوعي بالذات. - إدارة الذات. - الوعي الاجتماعي. - إدارة العلاقات الاجتماعية.
بار أون **1997**	القـدرة على فهم الذات و فهم الآخرين، و بناء العلاقـات و التكيف مع الوضع المعـاش من أجل مواجهة فاعلـة لمتطلبات الموقف. و يتكون من الأبعاد التالية: - البعد الداخلي. - البعد الاجتماعي. - التكيف. - إدارة الضغوط. - المزاج العام.

جدول رقم: 3 يوضح المقارنة بين نماذج الذكاء الانفعالي.

9- قياس الذكاء الانفعالي:

رغم أن الذكاء الانفعالي أصبح يحضى باهتمام الباحثين و المهنيين على السواء، إلا أن قياسه لايزال في مهده. و يمكن تمييز مدخلين لقياس الذكاء الانفعالي همـا: قياسـه كقدرة عقلية، و كسمة شخصية. و حـاليا كلا المدخلـين لايـزالا قـابلين للبحـث و التمحيص حيث لاتزال المقـاييس المصممـة بعيـدة عـن الثبـات و الـصدق الـذين يتطلبهما العلم[1]. و صنف" مـاير، كـاروزو، و سـالوفي" (J.D.Mayer, P.Salovey, & D.R.Caruso) مقاييس الذكاء الانفعالي إلى ثلاثة أنواع هي[2]:

- مقاييس القدرة (Mental measures).
- مقاييس التقرير الذاتي (Self- report measures).
- مقاييس تقدير الملاحظ (Observer- rating measures).

سعى "ماير و سالوفي" للتأكد من صلاحيـة نموذجهما و لإرساء مصداقية لـه، من خلال تصميم و استعمال مقيـاس الـذكاء الانفعـالي متعـدد العوامـل (Emotional Multifactor Intelligence Scale: M.E.I.S)[3] ، و هـو عبـارة عن اختبـار يقوم فيه المستجيب بانجاز سلسلة من المهام التي صممت لتقييم قـدراتـه علـى ادراك، فهـم، و التعامل مع الانفعال. و قد سجلت عدة نقائص في هذا المقياس لاسـيما فـي طولـه (402 سؤال)، و كذا في تقييمه لبعد الفهم الانفعالي.

إثر ذلك تم تصميم مقياس آخر من طرف نفس الباحثين و زملائهم هو مقيـاس "ماير سالوفي كارزو للذكاء الانفعالي" (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test: MSCEIT)، وهو مقياس مصمم انطلاقا من عينة تقدر ب 5000 فـرد مـن كلـى الجنسين موزعين على 50 ميـدان بحث مختلف عبر العـالم، و يحتوي على 141 سؤالا، و يهدف الى قياس القدرات الرئيسية الأربعة المكونة للذكاء الانفعالي المبينة فـي نمـوذج "سالوفي و ماير" . و يتضمن هذا المقياس مجموعة من المواقف، حيث بعد اقحام الأفـراد

(1) Daniel,Goleman, *L'intelligence émotionnelle-2*,op.cit, p377.
(2) سالى على حسن، مرجع سابق، ص53.
(3) نفس المرجع، ص54.

فيها، يطلب منهم التعرف على محتواها الانفعالي، تحليله، و ادارة انفعالاتهم لحـل بعـض المشاكل أو اتخاذ قرارات. فمثلا لقياس قدرة ادراك الانفعال يطلب من الأفراد تحديد نـوع الانفعال و مدى قوته التي تعبر عنه صور مختلفة، و من أجل قياس مدى تيسير الانفعالات للتفكـير يطلب من الافـراد تحديد ما يقابل كل انفعال من أفكار أو من محسوسات فيزيقية مثل الألوان، درجة الحرارة، الضوء، و من أجل قياس القـدرة على فهم الانفعـالات يـتم دعوة الأفراد الى شرح كيف يتم الانتقال من انفعـال الى آخر، مثلا مـن الغـضب الـى الهيجان، أما من أجل قياس التحكم في الانفعالات أو ادارتها يطلب مـن الأفـراد اختيـار تقنيات فعالة من أجل ادارة الذات و ادارة الغير.

و في نفس نفس المدخل طور"شوت و زملاؤه (N.Schutte et al) مقياسا للذكاء الانفعالي يتكون من 33 عبارة تقيس الذكاء الانفعالي بطريقة التقرير الذاتي علـى تـدريج خماسي.

أما بمدخل السمات الشخصية فيتم قياس الذكاء الانفعالي بواسطة مفردات اختبار الشخصيـة. و في هذا الاطار أعد"بار أون" (Bar-on) أداة لقياس الذكاء الانفعالي و هـي عبارة عن مقياس تقرير ذاتي يتكون من مجموعة من مفردات اختبار الشخـصية سـميت "جرد النسبة الانفعاليـة" (Emotional Quotient Inventory: EQI)[1]. و تـم تـصميمه انطلاقا من عينة قدرها 4000 فرد من الولايـات المتحدة الأمريكيـة و كنـدا مـن كلـى الجنسين. و هـو يعتبر أداة لقيـاس كفـاءة الـسلـوك مـن الناحيـ ـة الانفعاليـ ـة و الاجتماعيـة. فجرد النسبة الانفعالية يهدف الى قياس قدرة الفرد على مواجهة متطلبـات و ضغوط الوسط. و يتكـون من 133 عبارة تستخـدم في تحديد النسبة الانفعاليـة (QE) و كذلك قياس الأبعاد الخمسة المشار اليها بنموذج" بار أون"، حيث تتمثل النتائج في: النسبة الانفعالية الداخليـة، النسبـة الانفعالية الاجتماعية، النسبة الانفعاليـة التكيفيـ ـة، النـسبة الانفعاليـة في ادارة الضغوط، و النسبـة الانفعالية في المزاج العام. و ترتب الاجابـات على سلم يتكون من خمس درجات.

---

(1) سالى على حسن، مرجع سابق، ص 57.

كما صممت عدة أدوات أخرى لقياس الذكاء الانفعالي و المهارات الانفعالية التي يشمله اعتمادا علـى نظريـة "غولمـان، و منهـا مقيـاس "جـرد المهـارات الانفعاليـة" (Emotional Competence Inventory: ECI. 1994)، و مقياس "تقيـيم الـذكاء الانفعـالي (Emotional Intelligence Appraisal: EIA. 2003)، و مقياس استبيان وصف العمل مـن ناحية الذكاء الانفعالي (WPQei 2000). فقام "غولمان بتصميم مقيـاس "جـرد المهـارات الانفعالية" (ECI) على عينة قدرها 6000 فرد من شمال الـولايات المتحـدة الأمريكيـة و بريطانيا أغلبهم ذكور يحتلون مناصب من متوسطة الى عليا في الإدارة. و تم توجيـه هذا المقياس لقياس المهارات الانفعاليـة لدى المسيرين، الاطارات، و المديرين. و يقـيس 20 مهارة انفعالية تندرج ضمن الأبعاد الرئيسية لنموذج "غولمان . حيث يطلب مـن الفـرد أن يقوم بالوصف الذاتي أو وصف الغير و إدراج تقييمه على سلم يحتوي على سبع درجات.

خلاصة الفصل:

لقد جاء مفهوم الذكاء الانفعالي ليتيح لنا مجال التعلم في كيفية التغيير من أنماط تفكيرنا، و من طريقة نظرتنا إلى الأمور، بحيث يمكننا أن نولد في نفوسنا أكبر قدر ممكن من المشاعر الإيجابية و لأطول فترة ممكنة. و يمكن القول أن مفهوم الـذكاء الانفعـالي المتفق عليـه من قبل معظم العلمـاء و الباحثين يتجلى في قـدرة الانسان على التعامـل بذكاء مع عواطفه و انفعالاته، بحيث يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه و للآخرين.

تبقى الاشارة إلى أن اعتماد الذكاء الانفعالي كقدرة عقلية يجعـل مـن مقيـاس "سالوفي ماير و كاروزو" أداة ذات أهمية كبيرة، لأنها تعني أنه من الممكن دراسة الـذكاء الانفعالي بطريقة منفصلة عن مفهوم الشخصية في علاقاته بمتغيرات أخرى كـالمتغيرات التنظيمية مثلا.

تمهيد:

إن ميدان القيادة ميدان واسع تتجاور فيه المعارف العلميـة مـع المعتقـدات الاجتماعية، و يشترك فيه المفكرون و الباحثون مع الخبراء و المكونين، و تتمـاس فيـه الابحاث الاكاديمية مع المنشورات المتعلقة بالنجاح المنشود. و رغم أن هذا الميدان يبدو دائم التجديـد و كثير التاثر بمعطيات الواقع المعاش، الا أنه يستمد معارفه من أساسيات علوم النفس و الاجتماع و أحيانا علوم الادارة و التسيير. فالقيـادة مـن جهــة، فـن التعامل مع الآخرين، و القـدرة على كسب احترامهم و طاعتهم و ثقتهم و تعاونهم، على اختلاف أجنـاسهم و ثقافـاتهم و دينـاتهم و أنمـاط سلـوكهم، و هـي مـن جهــة أخرى مجموعـة من المعارف التي يمكن تعلمها و تلقينها و الاستفادة منها.

إن القيـادة عنصر هـام و ضروري في حيـاة المنظمات و ازدهار نشاطها و عليها تتوقف فعاليتها و استمرار وجودها. و لقد أدت البحوث في هـذا الميـدان إلـى تطـوير عدة أدوات لقياس الاساليب القيادية، و التي يمكن استعمالها في تقييم القـدرات القيادية، و بالتالي استخدامها في مجالات عملية كانتقاء و تقييم الاطارات، و في ترقيتهم، و حتى في تكوينهم في مجال القيادة.

باستقرائنا للبحوث المتعلقة بموضوع القيادة نجد أن الكلاسيكية منهـا تناولـت القائد، سواء في صفاته أو سلوكـه، كمتغير مستقل تتحدد من خـلاله سلوك الاتبــاع كرضاهم الوظيفي و أدائهم و ولائهم، إلا أن البحوث المعاصرة أضـحت تركـز علـى تفاعل القائد مع الجماعة و على التأثير المتبادل بينهما، حتى أن هناك توجهـات جديـدة تشير إلى أن سلوك القائد قد يعتبر في بعض جوانبه نتيجة لسلوك الاتباع[1].

في هذا الفصل نستعرض مفهوم القيادة و مفهوم الفعالية القيادية، ثـم نفـصل نظريات القيـادة حسب تسلسلها التـاريخي، بداية بنظرية السمات، التي تحصر الفعالية في السمات الشخصية، ثم النظريات السلوكية المتميزة بنموذجها ثنائي الأبعـاد، و التـي

(1) أندرو سيزلاغي و مارك.ج.والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، ط1، 1987، ص310.

تشير أغلبها الى أن فعالية القيادة تنحصر في الأسلوب المركز علـى الافـراد و علـى الانتـاج في الوقت نفسـه، ثم نعرض المنحى المـوقفي الذي أدخل متغـيرات أخـرى في دراسـة القيـادة، كقوة المنصب و تركيبة المهام وشخصية الاتباع، و أخيـرا نقـدم النماذج الحديثة التي تبين وجود أبعاد أخرى في تقييم الفعالية بعد المكافأة و العقاب و بعد الالهام.

1- مفهوم القيادة:

كلمة القيادة لغة مشتقة من قاد، يقود، و مثله (قاد الفرس). و الانقياد يعني الخضوع، كقولك (قدته فانقاد لي)[1]. فيمكن القول أن القيادة عملية التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين أو زملاء أو أعضاء في تنظيم غير رسمي. أما في المجال التنظيمي فتعني القيادة عموما (تلك السلوكات التي يمارسها القائد في مجموعة العمل، و التي تتشكل من خلال التفاعل بين خصائص شخصية القائد و الاتباع و طبيعة العمل و النسق التنظيمي و السياق الثقافي المحيط، و تسعى الى حث الافراد على تحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية، كما تسعى الى تحقيق قدرا مرتفعا من الرضا و التماسك لدى الجماعة)[2].

تستند القيادة كثيرا على مفهوم التأثير، فهي تدل على تأثير القائد في سلوك الاتباع، فتعرف بأنها (الطريقة التي يحاول احد الافراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة)[3]. و في هذا المعنى يعرفها ًكاتز وكانً (D.Kats & R.L.Kahn) بأنها (قوة التأثير في الآخرين بغرض تحقيق الاهداف فوق المعتاد من تأثير و امتثال في المؤسسة)[4]. كما تعرف بأنها (القدرة على حث و حفز الافراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، فعندما يمارس شخص ما تأثيرا في الآخرين فإنه يجعل شعورهم و ادراكهم للاهداف تماما كما لو كانت اهدافهم الشخصية)[5].يرى احمد صقر عاشور أن (جوهر القيادة يتمثل في التأثير (Influence) الذي يمارسه الفرد القائد (Leader) على الآخرين الذين يمثلون الاتباع (Followers) أو المرؤوسين (Subordinates) و هذا التأثير القيادي يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد يستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين)[6].

---

(1) الجوهري، مرجع سابق، حرف القاف.
(2) عبد الحليم محمود السيد و آخرون، علم النفس الاجتماعي المعاصر، ط 1 ، استراك للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص184.
(3) أندرو سيزلاقي و مارك والاس، مرجع سابق، ص290.
(4) محمود المساد، مرجع سابق، ص91.
(5) علي محمد منصور، مبادئ الادارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص211.
(6) احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989، ص171.

كما تدل القيادة على تمتع القائد بقدرات و صفات تميزه عن غيره تجعله مؤثرا فيهم، فيعرفها "فلومر" (Flumer) بأنها (القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، و مهارة ايصالهم اليها). أما "ليكرت" (R.Likert) فيعرفها بأنها (قـدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة و توجيههم و ارشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بـأعلى درجة من الكفاية من أجـل تحقيـق الأهـداف المرسـومة)[1].و يعـرف "ايتزيـوني" (A.Etzioni) القيادة بأنها (القدرة التي تستند بصورة دائمة على مواصفات شخصية تكون عادة طبيعية و اعتيادية)[2].

تعرف القيادة أيضا في ضوء التفاعل و العلاقات التي يكونها القائد مع أتباعه، فيرى"جاندا" (K.F.Janda) أنها (نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة يدركها و يميزهـا أفراد المجموعـة، حيث يسوغ أحد الأفراد للمجموعـة نموذج سلوكه فيقبلونه و يمتثلون له كسلوك و نشاط للمجموعة)[3]، بينما يقدم احمد زكي بدوي تعريفا للقيادة فـي ضـوء عملية اشراك الجماعـة في اتخاذ القرار، فيرى أن القيادة (هي معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعـة من الناس نحو هـدف مشترك بطريقـ ـة تضمن طـاعتهم و ثقتهم و احتـرامهم و تعـاونهم... هي تـوافق القـائد مـع الاتباع و مع المـوقف الاجتمـاعي الذي يتفـاعلون فيه، و يقوم هذا التوافق الى حـ ـد كبيـر على الروح الجماعيـة للقيـادة أي مشاركـة الجماعة في اتخاذ القرار مما يحـول دون انفراد القائد بالتحكم في الجماعة)[4].

و تعرف القيادة ايضا من منظور الوظائف و النشاطات التي يمارسها القائـد، فيرى "ليفام" (J.Lipham) أن القيادة هي (البدأ و المبادأة في تركيب أو اجـراء جـ ـديد لاتمام أغراض المنظمـة و أهدافها)، بينما يذهب"ستوجديل" (R.M.Stogdill) الـى أنهـا (النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخين و جعلهم يتعاونون لتحقيـق

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد و الجماعات في منظمات العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 2؛ عمان، 2004، ص193.
(2) محمود المساد، مرجع سابق، ص95.
(3) نفس المرجع، ص95.
(4) احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1993، ص ص242- 243.

هدف يرغبون في تحقيقه[1]. و يعرفها برجرون (G.L.Bergeron 1979) بأنها (مجموع النشاطات و خاصة تلك المتعلقة بالاتصالات التي يؤثر بها مسؤول بسلم تنظيمي معين في سلوك مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف التنظيم و أهداف الجماعة عن طواعية و بأكثر فعالية)[2].

من خلال تحليل التعاريف السابقة يمكن استنتاج العناصر الأساسية لظاهرة القيادة و المتمثلة في ما يلي:

- القيادة ظاهرة اجتماعية تتعلق بأعضاء في مجموعة،
- القائد و الاتباع يمتلكون أهدافا مشتركة يراد تحقيقها،
- القيادة عملية و ليست فقط سمة يتميز بها القائد، و البعد العلائقي في ظاهرة القيادة يحدده تفاعل أعضاء الجماعة في ما بينهم و هذا ما يجعل القيادة متاحة لأي فرد منهم حيث أن القادة هم الذين يبادرون – غالباً – في تكوين العلاقة، و يستخدمون روابط الاتصال، و يتحملون عبء المحافظة على العلاقة،
- مساهمة القائد في هذا التفاعل تظهر من خلال مؤهلاته و قدراته التي يمتلكها،
- مبدأ الموازنة بين بذل الجهد و تحصيل العوائد لدى أعضاء الجماعة يظهر من خلال المساهمة المتميزة للقائد في سبيل تحقيق أهدافهم،
- التأثير هو النتيجة المرئية -على مستوى السلوك- لظاهرة القيادة،
- وجود القيادة يشمل الجماعات الرسمية و غير الرسمية و هو غير مرتبط بوجود السلطة، مما ينفي حصر ظاهرة القيادة في الوسط المهني التنظيمي.

و يتداخل مفهوم القيادة مع مفهوم السلطة، فتدل السلطة على الامكانات الرسمية أو القوة الشرعية (Ligitimate power) المتمثلة في القدرة على المكافأة

---

(1) محمود المساد، مرجع سابق، ص95.

(2) Claude Louche, op.cit, p114.

و العقاب التي يتمتع بها الفرد من أجل التأثير في سلوك الآخرين أو مقاومة تـأثيرهم[1]؛ فالسلطة تسهم في تعريف القيادة، باعتبار هذه الأخيرة قدرة الفرد على استخدام الامكانات المتاحة له في توجيه و تنسيق نشاط الآخرين.

فالقيادة لا تقتصر على من يكون في مركز إداري معين، يخول لـه شـرعية الاشراف على عدد من المرؤوسين، بل ترتبط بكل من يملك الصفات و المهارات القيادية مهما كانت و ظيفته و مهما كان ترتيب منصب عمله في السلم الاداري، وهذا يجعل منها ظاهرة تأثير اجتماعي ترتكز على مصادر قوة أخرى الى جانب السلطة الرسمية، فتستمد قوتها أيضا من القبول الجماعي أو قوة الاعجاب (Referent power) و من القوة المبنيـة على امتلاك مصادر المعلومات أو قوة الخبرة (Expert power)[2]. و تحدد أسس هـذه القوى المكتسبة، و كيفية استخدامها نوعية التـأثير، و مـدى نجـاح محـاولات القائـد للتأثير[3].

يتقـاطع مفهوم القيـادة بمفهوم الادارة في أوجـه متعددة، منها عامل التأثير و الاتصال و وجود أهداف، إلا أنهما يختلفان من حيث أن القيادة يحركها التأثير الايجابي في الآخرين بينما الادارة يحركها التسيير. فالقيادة تهتم ببناء الرؤية المستقبلية، و وضـع الاستراتيجية لاحداث التغييرات التنظيمية، و تعبئة اعضاء التنظيم خاف الاتجاهات التـي تم تحـديدها، و تحفيز وتشجيع الناس، بينما تركـز الادارة على البـرامج التفصيليـة، و الجـداول الزمنيـة المتعلقـة بتنفيذ المهام، و تأطير عملية استغلال موارد التنظيم[4]. و هكذا فان الاداري يسعى الى بسط النظام و التنسيق، أما القائد فيميل الى التفكيـر فـي كيفية تحفيز الآخرين من أجل بلوغ الاهداف المرجوة و يسعى الى التغيير[5]. والجـدول التالي يبين مقارنة بين القيادة و الادارة.

---

(1) احمد ماهر، مرجع سابق، ص300.
(2) نفس المرجع، ص300.
(3) أندرو سيزلاغي و مارك.ج.والاس، مرجع سابق، ص290.
(4) سيد الهواري، القائد التحويلي و تغيير المستقبل، مصر، 2008، ص ص 30- 31.
(5) محمود المساد، مرجع سابق، ص ص101- 102.

القيادة	الادارة
- تركـز علـى النفـوذ و التأثـير الاجتمـاعي و على قبول الافراد لهذا النفوذ. - الجماعة و القبول الجماعي هما مصدرا السلطة. - السلطة غير رسمية. - التفاعل بين الافراد هو جوهر القيادة	- تركز على السلطـة الرسميـة و على اذعـان و امتثال الافراد لهذه السلطة. - التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة. - السلطة رسمية و مقننة. - الوصـف التنظيمـي للعلاقـات هـو جـوهر التصرفات الادارية.

جدول رقم: 4 يبين مقارنة بين القيادة و الادارة.

المصدر: أحمد ماهر، ص 296.

من جهة أخرى فان مفهومي القيادة و الادارة يتميـزان بالتـداخل؛ فـالمركز الاداري بما يحمله من سلطة رسمية، له دور هام في عملية التأثير و يعتبر أحد المكونات الرئيسية للموقف القيادي، أما القيادة فقد تكون جزء من وظائف المدير، حيث يفترض أن يقوم هذا الأخير بعدة نشاطات كالتخطيط و التنظيم و الرقابة، و رغبته في النجاح تفرض عليه سلوكات أخرى كالتوجيه و التحفيز و خلق المناخ الملائم للعمل، و هـي وظـائف قيادية و تتطلب القدرة على التأثير. و عموما يرى الباحثون أن القيادة تعتبر جـزء مـن الادارة، أي أن العلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام[1].

2- أبعاد القيادة:

يمكن تحديد محتوى القيادة في أربعة أبعاد، و هي صفات القائد، سلوك القائد، الموقف القيادي، و سلوك الاتباع. و لقد تناولت أغلب الدراسات كلا من صفات و سلوك القائد كمتغيرات مستقلة أما سلوك المرؤوسين فعادة ما تم دراسته كمتغير تابع يعبر عـن مدى قبول أفراد الجماعة للنمط القيادي و اعتبر في أغلب الدراسات كأحد معيبار قيـاس فعالية الانماط القيادية ، بينما الموقف القيادي تتناوله البحوث كمتغير وسيط يؤثر في نوع العلاقة بين المتغيرات السابقة و في قوتها و اتجهاها. [2]

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص294.
(2) عبد الحليم محمود السيد و آخرون، مرجع سابق، ص 185.

و تعتبر هذه الابعاد ركائزا لجميع النماذج النظرية للقيـادة المتسلـسلة عبـر التاريخ. فالنظريات الاولى في دراسة القيادة ركزت على شخصية القائـد، أمـا البعـد السلوكي فقد تناولته النظريات السلوكية، أما النظريات الموقفيـة فاهتمـت بـالمتغيرات الوسيطة التي تتحكم في العلاقة بين السلوك القيادي و الفعالية، مثل شخصية المرؤوسين، خصائص العمل و خصائص التنظيم.

3- القيادة الفعالة:

الفعالية مشتقة من (فعل)، و هي كلمة مجردة تدل على القـوة الذاتيـة التـي تصدر عنها جميع الافعال، بدلا من كلمـة (فعل) التي تدل دومـا على عمليـة جزئيـة و محدودة و ملموسة. فالفعل هو جوهر الفعالية، و هذه ليست سوى اسم النوع للافعـال، و هي تعبر عن القدرة و الامكانية، و نقيضها (السلبية)، بينما (الفعل) لا نقيض لـه بـل يعبر ببساطة عن وقوع الانجاز[1].

تقوم الفعالية القيادية على جوانب متعددة، لا شك أن أهمها هو مـدى تحقيـق الاهداف، الا ان هذا الجانب لا يقدم سوى جزء من الصورة الكلية للفعالية التي تـستدعي أيضا الأخذ بعين الاعتبار مدى ملاءمة النمط القيادي لتوقعات الاتباع و نتائج ذلك علـى مستوى رضاهم الوظيفي و ولائهم و أدائهم و دافعيتهم فـي العمـل؛ فدراسـة القيـادة باعتبارها عملية اتخاذ القرارات و حل المشكلات يجعلنا نجمع بين الاهتمـام بالعوامـل الفنية المرتبطـة بالكفاية الانتاجية، و العوامل الاجتماعية و النفسية في نموذج واحـد[2]. و في هذا المعنى توصف القيادة الفعالة بكونها تحيي و تنـشط جميـع الانـساق داخـل التنظيم، و أنها محصلة مجموع نشاط القائد و المرؤوسين، التي تتحقق حينما يؤدي القائد و مرؤوسوه أعمالهم بنجـاح لتحقيق أهدافهم في العمل. فالقـائد الفعال هو الذي يـنجح في خلق تنظيم ديناميكي قادر على تحريك العناصر المختلفة بالشكل الذي يحقق الانشطة

---

(1) أندريه لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، تعريب خليل أحمد خليل، منشورات عويدات (بيروت - باريس)، ط2، 2001، ص ص 22-23.

(2) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعارف التنظيمية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 177.

بمعـدلات الانجـاز المطلوبـة[1]. و أشـار" هيرسـي و بلانكـار" (P.Hersey & K.H.Blanckard) الى ان الفعالية في القيادة مفهوم معقد لا يتضمن تحقيق الهدف فحسب، بل أيضا الكلفة البشرية و الظروف النفسية [2].

4- الفعالية في ضوء النماذج النظرية للقيادة:

لقد حاولت نظريات القيادة المتسلسة عبر التاريخ تفسير الفعالية مـن خـلال الابعاد القيادية التي ركزت عليها. فكان الفكر المتعلق بالقيادة قبـل 1930 يـدور حـول موضوع القوة في سلوك القـائد، متأثرا بالايديولوجيات المعاصرة لتلك الفترة التاريخيـة و بالواقع الاجتماعي و السياسي المعاش. و لم يعرف البحث العلمي انطلاقته فـي هـذا الميدان الا بعد هذا التاريخ، فكانت أولى الدراسات هي تلك التي قام بهـا" لـوين" (1938 K.lewin)، و تطورت البحوث التطبيقية خلال سنة 1940 استجابة لمتطلبـات الانتقـاء للجيش الأمريكي، و موازاة مع ذلك ظهرت الاعمال المتعلقة بدينامية الجماعات على يـد "روجرز" (C.Rogers).

بعد هذه الفترة تناولت البحوث مجموعة واسعة من المواضيع المتعلقة بوظائف القائد، أدواره، أنماطه السلوكية، و سمات شخصيته. و كانت أهم هذه الدراسات أبحـاث جامعة (أوهايو) على بعض فرق الطيران التابعة للجيش الامريكي و التي سمحت بتحديد بعدين للقيادة هما" بعد التقدير و "بعد المهمة"، و اللذان أخذا في ما بعد عدة أسـماء مثـل الاعتبارية و المبادأة، الاهتمام بالانتاج و الاهتمام بالافراد، الاهتمام بـالاداء و الاهتمـام بالعلاقات و غيرها. و رغم اختلاف الاسماء و المصطلحات فقد بقـي هـذان البعـدان التحليليان من الركائز المعرفية الأساسية التي تسمح بتمييز أنماط مختلفة من القادة.

خلال العشرين سنة الاخيرة أدت الأوضاع الاقتصادية المتأزمـة الـى دفـع البحوث المتعلقة بالقيادة نحو التركيز على موضوع القوة و السيطرة، كرد فعل في اطار نقد النظريات السابقة لاسيما ذات التوجه الانساني، و يلخـص" مـاك نيـل" (Mc Neil

---

(1) نبيل الحسيني النجار، الادارة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1993، ص 37.

(2) محمود المساد، مرجع سابق، ص132

1995) ذلك بقوله: << ان الازمات التي تعيشها المنظمات في عصرنا الحـالي سـوف تفرض على القيادات الادارية العمل في عالم اقل تسامحا تتحطم فيه الاحلام على صخرة الواقع و تقل العواطف في مقابلة متطلبات السوق>> [1]. كما توجه الاهتمام أيضا نحو موضوع التفاعل و التأثير الاجتماعي، و قد أثمرت هذه الدراسات عن تحديد نمـوذجين للقيادة هما القيادة التبادلية المتميزة بخاصية المـساومة، و القيـادة التحويليـة المتميـزة بخاصية الساطة[2].

4-1- المدخل الشامل:

يندرج ضمن المنحى الشامل في دراسة القيادة كل النظرات التي حاولت تحديد خصائص القائد أو سلوكاته المؤدية الى الفعالية في جميع المواقف.

4-1-1- القيادة كمتغير شخصي:

عند التحدث عن القائد الناجح يسترعي اهتمامنا تفرد هذا القائد بصفات تميـزه عن الآخرين أو بتصرفات و اتخاذ قرارات لا يقوم بها غيره من افراد الجماعـة. علـى هذا المنهج الفكري قامت التوجهات الاولـى فـي القيـادة متـأثرة بدراسـة ًغـالتونً (1879 S.F.Galton) حول العامل الوراثي في مجال الفروق الفردية و الذي أشار فيهـا إلى الخلفية الوراثية للرجال العظماء أو ما سمي بنظرية الرجل العظيم[3]. تعود جـذور هذه النظرية الى الفلسفة اليونانية القديمة التي تبين أن وجود أشخاص فـي المجتمعـات القديمـة تولوا القيـادة في فترة ما يرتبط بكونهم ولدوا بصفات معينة جعلت منهم قـادة، أي أن القادة يولدون و لا يصنعون[4].

---

(1) عادل محمد زايد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد6؛ عدد2، ماي 1999، ص ص 193- 211.

(2) Claude Louche, op.cit, p 121.

(3) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،دار وائل للنشر، ط3،عمان ،الاردن،2005، ص 263.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002؛ ص ص 229- 230.

على هذا الاساس بنى أصحاب نظرية السمات أفكارهم و توجهاتهم في بداية القرن العشرين معتمدين وجود عدد محدود من السمات أو الخصائص الفردية التي يمكن استخدامها للتمييز بين القادة الناجحين و غير الناجحين. ففي بداية الحرب العالمية الثانية تم تكثيف البحوث حول القيادة من طرف جامعات و جمعيات أمريكية تجنيدا لدعم خدمات التوظيف و الانتقاء لفائدة الجيش الامريكي، و انطلقت هذه البحوث ارتكازا على نظرية السمات، حيث تعددت الاختبارات التي سعت الى تحديد الصفات التي يجب أن تتوفر في المترشحين لاحتلال مناصب توصف بالقيادية، و امتد العمل بهذا النوع من الاختبارات بعد الحرب الى الميدان الصناعي(1).

خلال الخمسينات من القرن الماضي هيمنت محاولات التأكد من نظرية السمات على الدراسات المتعلقة بمفهوم القيادة، فحاولت العديد منها تحديد الخصائص و السمات التي تجعل من القادة نوعيات متميزة و فريدة يختلفون عن اتباعهم. و كان غرض هذه البحوث تحديد الصفات و الخصائص التي تشكل استعدادات شخصية للقيادة و التي تتعلق بالطبيعة الفيزيولوجية للافراد، و بشخصياتهم، و بقدراتهم الفكرية. و كان منهج هذه البحوث تمييز جماعات العمل ذات الأداء الجيد من الجماعات ذات الأداء الأقل مستوى، ثم مقارنة قادة هذه المجموعات في محاولة لتحديد العوامل التي تصنع الفارق بينهم. فكان يتم تحديد قائد الجماعة ثم يطلب من أتباعه وصفه، أو يطلب من اعضاء جماعات العمل اختيار افرادا من بينهم يعتقدون أنهم يصلحون للقيادة ثم وصف خصائصهم.

توصل الباحثون في هذا المنحى الى تحديد بعض السمات و الخصائص المسؤولة عن فعالية القيادة مثل الأصالة، القدرة على مواجهة الضغوط النفسية، و المبادأة في العلاقات الاجتماعية.

من أتباع نظرية السمات "شيسل" (Chiselle) الذي توصلت دراساته الى حصر ست سمات ترشح الشخص لأن يكون قائدا وهي: القدرة على الاشراف، الدافع العالي

---

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص294.

للانجاز، الذكاء، الحسم، الثقة في النفس، المبادرة. كما أجرى ستوجديل (R.M.Stogdill) دراستين حول هذا الموضوع نعرضهما في ما يلي[1]:

الدراسة الاولى تمثلت في مراجعة نتائج البحوث التي أجريت حـول نظريـة السمات بين (1904-1947) و صنف في ضـوئها الخـصائص و العوامـل الشخـصية المرتبطة بالقيادة إلى المجموعات الخمسة التالية:

- القدرة: (الذكاء، الانتباه، البراعة، الأصالة، إصدار الأحكام).
- التحصيل أو الانجاز (الثقافة، المعرفة، الانجازات النشيطة).
- المسؤولية (الاعتمادية، المبادرة، المثابرة، العدوانية، الثقة بالنفس، الرغبـة في التفوق).
- المشاركة (النشاط في النواحي الاجتماعية، التعاون، التأقلم، روح الفكاهة).
- الحالة (الموقع الاجتماعي و الاقتصادي، الشعبية).

أما الدراسة الثانية فتمثلت في استعراض نتائج البحوث حول سمات القائد مـا بين (1948-1971) و قد أشارت نتائج هذا المسح الـى أن القيـادة تحـددها العوامـل الشخصيـة و العوامل المرتبطـة بالموقف معا، و أن السمات الشخصية جزء لا يتجـزأ من القيادة و أشارت الى أن القيادة ليست حالة كامنة، و انما تنتج مـن خـلال العلاقـة العملية بين القائد و أعضاء المجموعة الآخرين و أن الفرد لا يصبح قائدا لوحده بـسبب امتلاكه لسمات معينة بل لأن السمات التي يمتلكها تكون ذات علاقـة بـالمواقف التـي يواجهها. و قام ًستوجديلً (R.M.Stogdill) بتحديد نظام لتصنيف القيادة يقوم على سـت مجموعات رئيسية هي[2]:

1- الخصائص الجسمية،
2- الخلفية الإجتماعية،
3- الذكاء،

---

(1) محمود المساد، مرجع سابق، ص ص 107 و108.
(2) محمود المساد، مرجع سابق، ص 108.

4- الشخصية،
5-الخصائص المتعلقة بالعمل،
6- الخصائص الإجتماعية.

و يبين الجدول التالي ملخصا لبعض السمات المختارة من كل مجموعة من هذه المجموعات:

الخصائص الجسدية	الخلفية الاجتماعية	الذكاء
السن الوزن الطول المظهر	التعليم التنقل المركز الإجتماعي الطبقة العاملة التي ينتمي إليها	الحكم على الأمور الحسم * الطلاقة في الحديث
الشخصية	**الخصائص المرتبطة بالعمل**	**الخصائص الاجتماعية**
الاستقلال الثقة بالنفس الاقدام	حاجة الإنجاز * المبادأة * الاصرار حاجة المسؤولية * الاهتمام بالاخرين ** الاهتمام بالنتائج ** حاجة الامان	القدرة على الاشراف * التعاون المهارات الشخصية الاستقامة ** حاجة النفوذ

* سمات ضرورية للفعالية الادارية.
** سمات ذات قدر متوسط من الاهمية للفعالية الادارية.

جدول رقم: 5 يبين أمثلة من سمات القيادة التي تمت دراستها.
المصدر: أندرو سيزلاقي و مارك والاس، ص 293.

كما أجرى "مان" (F.Mann) مراجعة للدراسات التي أجريت على سمات القائد و صنف من خلالها القادة في أربع مجموعات هي : حازمون و عدوانيون، لطيفون و منفتحون، سريعون منفردون في قراراتهم، و متأملون و دبلوماسيون. و حدد مجموعة من السمات الشخصية التي يمكن أن تستخدم لتمييز القادة عن غيرهم، و هي: الذكاء، الذكورة، التوافق، السيطرة، الاهتمام بما هو خارج الذات، النزعة الى المحافظة[1].

(1) محمود المساد، مرجع سابق، ص 108.

لقد ركز مدخل السمات بشكل أساسي على القائد و سماته و خصائصه الفردية و بين الفرق بين الاداري و القائد و كيف أن القائد يستمد قوة تأثيره من سماته الشخصية. لكن يعاب على هذا المدخل عدم نجاحه في تفسير فعالية القائد في وضعية مـا و عـدم فعاليته في و ضعية أخرى. و كذلك فشله في وضع قائمـة حـصرية و متماسـكة مـن السمات التي يؤدي توفرها الى تحقيق الفعالية[1].

و هكذا اعتبر مدخل السمات في دراسة القيادة نتيجة لتـصور مـسبق غيـر موضوعي بوجود سمات مسؤولة عن الفعاليـة يضع ظاهرة القيادة في قالب من الجمود لا يمكن تطويرها و لا التدرب عليها. و نتائج دراساته لم تخل من التناقضات التـي أدت الى تقهقر الوزن العلمي لهذه النظرية لفترة طويلة من الزمن و عـدم صـمودها أمـام الانتقادات التي و جهت اليها من طرف الباحثين. و هذا ما أدى الى اعادة تصور القيـادة على أنها علاقات بين الناس في اطار مواقف اجتماعية و اتجه البـاحثون الـى دراسـة سلوك القائد بدلا من دراسة سماته.

4-1-2- المنحى السلوكي:

لقد تم توجيـه عـدة انتقـادات الى نظريـة السمـات، أبـرزها أن السمات و الخصـائص ليست بالوفـرة التي يمكن أن تبنى عليها تعميمـات دقيقـة، اضافـة الى أن الدراسات النفسية بينت أنه يندر التشابه بين سمات أي قائدين. لذلك كان واضـحا أن هناك صعوبات أمام تعميم نتائج نظريـة السمات بشكل علمي ثابت، و اتجه البحـث الى التركيز على وصف السلوكات القيادية.

مع بداية الاربعينات الى غاية التسعينات من القرن الماضي انتـشر المنحـى السلوكي في الدراسات المتعلقة بفعالية القيادة، و انطلق هذا التوجه الفكري من الاعتقـاد بأن القـادة المـؤثرين يستخـدمون نمطا أو أسلـوبا معينا من السلـوك لقيـادة الافراد و الجماعات من أجل تحقيق الاهداف مما يؤدي الى مستوى عال مـن الانتـاج و مـن

---

(1) طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، ط 1، دار الفكر، عمان، الاردن، 2002، ص 19.

الروح المعنوية، و أن هذا السلوك يكتشفه القائد من خلال عمله في الجماعات، و بالتالي يمكن دراسة القيادة من خلال سلوك القائد.[1]

و أهم الـدراسات في هذا الاتجاه هي دراسات جامعات أيوا (Iowa studies)؛ و دراسات أوهايو (Ohio state studies)، و دراسات ميتـشيغان (Michigan studies). هذه الدراسات التي قام ماك غريغور (D.Mc.Gregor) ببلورة نتائجها مقدما نظرية س-ص (Theory X and Y)، ثم تلته عدة نظريات مماثلة منها، نظريـة الـشبكة الاداريـة (Grid managerial)، و نظرية القيادة بالمشاركة (Participative leadership)[2].

تشير معظم الدراسات في المنحى السلوكي إلى نمطين أساسيين من القيادة هما النمط الديمقراطي و النمط الاوتوقراطي أو التسلطي. و قد اتفقت البحوث في هذا المنحى على عزل بعدين أساسيين لوصف سلـوك القـائد هما السلـوك المركز على العلاقـات و السلوك المركز على الانتاج. فيشير البعد الاول الـى سـلوكيات متعلقـة بالعلاقـات الاجتماعية و يتضمن أن يكون القـائد منتبها لحاجـات الافـراد و مبـديا لـهم التقدير و الاحترام و مشاعر الود و يسعى الى خلق شعورا بالارتياح لديهم. أما البعـد الثـاني فيمثل سلوكيات متعلقة بالعمل و تحقيق الاهداف و هو يفسر اهتماما قويا باهداف التنظيم. و يظهر من خلال قيام القائد بحث الاتباع على الانتاج و فرض تنظيم صـارم لنـشاطهم من خلال تقسيم العمل و تنظيمه و اتخاذ القرارات و تقييم الاداء.

يهدف المدخل السلوكي الى شرح كيفية الجمع بين هذين النوعين من السلوك. و تبين نتائج البحوث أن هذين البعدين مستقلين، أي أن مستوى مرتفع من السلوك المركز على الافـراد يمكن أن يترافق مع مستوى منخفض أو مرتفع من الـسلـوك المـركز على الانتاج و العكس أيضا وأن الفعالية القيادية تتحقق بوجود مستويات عالية في كلـى البعدين. و نتناول في ما يلي بالتفصيل الدراسات و النظريات المندرجة ضـمن المنحـى السلوكي.

---

[1] زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الادارية، ط 1، دار البداية، عمان، الاردن، 2008، ص 20.
[2] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 304.

1- دراسات جامعة أيوا (**Iowa**):

تعتبر دراسات جامعة "أيوا" أولى الدراسات التي وجهت الاهتمام الى السلوك القيادي. قام بهذه الدراسات كل من "ليبت" (R.Lippt)، و"وايت" (R.K.White)، باشراف "لوين" (K.Lewin)، و أجريت على تلاميذ في سن العاشرة من العمر تابعين لنوادي الهواة حيث تم تقسيمهم الى مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمطا قياديا محددا (وفق القائمين على التجربة) و هذه الانماط هي: النمط التسلطي، النمط الديمقراطي، و النمط التسيبي[1].

ففي النمط التسلطي احتفظ القائد بجميع القرارات بيده بما في ذلك تحديد الانشطة و توزيعها على الافراد، و اعتمد اسلوب الثواب و العقاب، فكان هو محور الاتصالات بالنسبة للجماعة.أما في النمط الديمقراطي فكانت القرارات تتخذ بمشاركة جميع افراد الجماعة بتشجيع من القائد الذي يستعمل الثواب و العقاب بطريقة موضوعية و كان هناك حرية أكبر للاتصالات و التفاعل بين افراد الجماعة.في النمط التسيبي ترك القائد زمام الامور للجماعة و لم يقم بأي جهد يذكر في توجيههم أو متابعة اعمالهم أو تشجيعهم أو نقدهم. و كانت النتائج كالتالي[2]:

تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأنها أكثر انتاجية، مع ارتباط هذه الانتاجية بوجود القائد و ممارسته الضغط المستمر على الافراد حيث تبين أن انتاج هذه الجماعات ينخفض بصورة ملموسة عند غياب القائد. كما تميز افراد هذه الجماعات بالاتكالية و اللامبالاة، و أبدوا استياء من العمل أكثر من افراد الجماعات الاخرى. كما أبدوا تضامنا في ما بينهم إلا أن هذا التضامن لم يكن من أجل العمل و إنما لاظهار الاستياء و الثورة.

الجماعات ذات القيادة الديمقراطية تميزت بارتفاع مستوى النشاط الابتكاري و الدافعية و بثبات مستوى الرضا والاداء و روح الفريق و التفاعل الاجتماعي. حيث

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 317.

(2) محمد مرسي، الادارة التعليمية، مطبعة دار العلم العربي، القاهرة، مصر، 1984، ص ص 149- 150.

أثبت أفراد هذه الجماعات اعتمادا على بعضهم البعض أثناء العمل و كان تضامنهم يدور حول إنجاز العمل المطلوب، كما كان لهم إسهام أكبر في الاقتراحات و في المبادرة.

الجماعات ذات القيـادة المتسيبة تميزت بانخفاض كل النواحي السابقة تقريبا. و رغم ذلك فقد كان أعضاؤها يبدون الود و الثقـة تجاه قـائدهم. و قد لـوحظ ارتفـاع في انتاجية هذه الجماعات عند تغيب القائد، كما ظهر نوع من التماثل في سـلوك افـراد هذه الجماعات.

بشكل عام فقد دلت هذه الدراسات على أفضلية القيادة الديمقراطية في تخفيض حدة الصـراع بين المرؤوسين، و في خلق جـو من العمل يساعد على تنميـة الابتكار و المبادرة، و يقلل من الاعتماد على القائد[1]. أما ما يعيب هذه الدراسات هو أنها أجريت على عينة ذات سن منخفض، مما جعل من الصعب تعميم نتائجها، إضـافة الـى عـدم التحكم أو عزل الكثير من المتغيرات التي لها علاقة بالنتائج المسجلة[2].

2- دراسات جامعة أوهايو (**Ohio**):

انطلقت هذه الدراسات في الولايات المتحدة الامريكية عقب انتهـاء الحـرب العالميـة الثانيـة و قام بها كل من "شـارتل" (Shartle) و"ستوجديل" (R.M.Stogdill)؛ و"فلايشمان" (Fleishman). و كان الهدف من هذه الدراسات بحـث العوامـل المحـددة لسلوك القائد و معرفة آثار النمط القيادي على مستوى الاداء الوظيفي لجماعـة العمـل. اعتمدت دراسات أوهايو على وصف سلوك القائد من طرف اتباعه باسـتعمال مقـاييس السلوك القيادي التي شرع في تطويرها خلال بداية سنوات الأربعينات. بعد القيام بالعديد من التجارب و تحليل الاجابات تبين أن الوصف يتمركز حول توجهين سـلوكيين همـا السلوك المهيكل و الاعتبارية أو التقدير[3]:

(1) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط 1، عمان 1993، ص 153.
(2) حسين حريم، مرجع سابق،ص 203.
(3) احمد ماهر، مرجع سابق، ص 306.

- السلوك المهيكل: و هو المبادأة في تنظيم العمل و يعني مدى قـدرة القائـد على معرفـة و تنظيم دوره و أدوار مرؤوسيـه لتحقيق الاهداف من خلال تنظيم العمل و تحديد المسؤوليات. و يمثل هذا البعد سلوك القائد الذي يصف من جهة العلاقـة بـين القـائد و الاتبـاع و يثبت من جهـة أخرى النماذج المعرفة للمنظمة و قنوات الاتصال و الاساليب و الاجراءات الرسمية، و يظهر ذلك من خلال قيام القائـد بـشرح لاتباعـه الاهداف الواجب تحقيقها شرحا و اضحا و توزيع المهام عليهم بدقة، و التخطيط المفصل للطريقة التي يجب أن ينفذ بها العمل، و تحديد كيفية تنظيم و تنسيق النشاطات من أجـل تفادي التأخير و الجهود غير المجدية أو إسراف الموارد و الطاقة.

- الاعتبارية أو التقدير: و هي مراعاة مـشاعر المجموعـة أو الحـساسية للآخرين، و تعرف بمدى تميز علاقات العمل بين القائد و الاتباع بخصائص مثل الثقـة المتبادلة، و احترام أفكار المرؤوسين، و تقدير مشاعرهم و الصداقة و الصدق، و يؤشر على ذلك سلوك القائد المتمثل في تقديم التشجيعات اللازمـة عند مواجهـة صعـ ـوبات في تنفيذ المهام، و استشـارة الافـراد المعنيين بقـرار معين، و إبداء الشعور بالثقـ ـة في امكانيات الافراد عند قيامهم بمهام صعبة، و تقديم خدمات خاصة لاعـضاء جماعـة العمل.

أشـارت نتائج دراسات" أوهايو" الى أهمية الثقـة في العلاقـات بين الاتباع و القائد في سلوك التقدير، و الى أهمية تعريف المهام و المسؤوليات في السلوك المهيكل، و توصلت الى تحديد أربعة أنماط قيادية، حيث يميل السلوك القيادي الفعال الى الارتباط بمستوى عال لكل من المبادأة و الاعتبارية معا، كما يبينه الشكل التالي. فالقـادة الأكثـر فعالية هم الذين يعطون قدرا عاليا من الاهتمام بالمبادأة في التنظـيم، و مـن الاهتمـام بالافراد في نفس الوقت، فهم يركزون على تلبية احتياجات التنظيم دون اهمال احتياجات المرؤوسين. كما أشارت هذه الدراسة الى أن التنظيمات المختلفة تميل الى تعزيز أساليب مختلفة للقيادة[1].

[1] محمود المساد، مرجع سابق، ص 113.

الإعتبارية (**Consideration**)

المـبادأة (Initiating structure)

1 (+) إعتبارية مرتفعة (+) مبادأة مرتفعة	2 (-) إعتبارية منخفضة (+) مبادأة مرتفعة
4 (+) إعتبارية مرتفعة (-) مبادأة منخفضة	3 (-) إعتبارية منخفضة (-) مبادأة منخفضة

شكل رقم: 5 يبين بعدي المبادأة و الإعتبارية في دراسة "أهايو".
المصدر: محمود المساد، ص 113.

من بين الانتقادات الموجهة لدراسات " أوهايو" عدم وجود ارتباط وثيق بين مقاييس أبعاد سلوك القائد. فالرؤساء و المرؤوسون يميلون الى تقييم مساهمات أبعاد سلوك القائد في فعالية العملية القيادية بصورة معاكسة، حيث يميل الرؤساء الى التركيز على المبادأة، بينما يميل المرؤوسون الى الاهتمام بشكل أكبر بالاعتبارية، و هكذا يجد القادة دائما بعض الصراع في الدور. كما يعتبر النقذ الجوهري الموجه لدراسات "أوهايو" هو إهمالها للعوامل الموقفية و لأثرها على نموذج الفعالية في القيادة.

3- دراسات جامعة (**Michigan**):

انطلقت دراسات معهد البحوث الاجتماعية بجامعة "ميتشيغان الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية عقب انطلاق دراسات جامعة "أوهايو"، و تولى القيام بها كل من "كاتز" (D.Katz)، و "ليكارت" (C.Likert)، و "كان" (R.L.Kahn). و كان الغرض منها هو دراسة الفروق بين الانماط السلوكية القيادية في المنظمات الرسمية و ارتباطها بمستوى الاداء و الرضا لدى العاملين كمعيارين أساسيين لتقييم فعاليتها. و ركزت الدراسات على تأثير سلوكيات القائد في أداء المجموعات الصغيرة، حيث حاولت التعرف على نمط سلوك القائد و المتغيرات المرتبطة به في الاقسام ذات الانتاجية المرتفعة،

و مقارنته بنمط سلوك القـائد و المتغيرات المرتبطـة بـه في الاقسام ذات الانتاجيـ ـة المنخفضة. و توصلت الدراسات الى تحديد نمطين من القيادة هما: النمط المهتم بالعاملين و النمط المهتم بالانتاج.

يصف النمط المهتم بالعاملين سلـوك القـادة الذين يتعاملـون مع اتبـ ـاعهم من منطلق العلاقات الانسانية، فهم ينظرون للافراد على أن لهم أهمية ذاتية و يؤكـدون فرديتهم و حاجاتهم الشخصيـة و يشجعونهم في المـواقف الصعبة و يهتمون بمشاعرهم و راحتهم خاصة عند صدور قرارات عمل تمسهم. و يبدون نوعا من الثقة فـيهم عنـد تكليفهم بأداء مهام صعبـة و يقدمون لهم خدمات مختلفـة، و يتصف إشرافهم بالعمومية و يميلون الى تفويض المسؤوليات، و هذا السلوك شبيه بسلوك التقدير في دراسات جامعة "أوهايو".

أما النمط المهتم بالانتاج فيصف سلوكيات القادة الذين يركزون على الجوانـب الفنية و الانتاجية من العمل، و يميلون الى استخدام القوة الشرعية و الالتـزام بجـداول الانتاج و تقييم الاداء، و يهتمون بالاجراءات و طرق الاداء حيث يـشرحون بوضـوح الاهداف الواجب تحقيقها، و يخططون بالتفصيل لطرق الاداء، و يحددون كيف يتم تنظيم و تنسيق الانشطة من أجل ربح الوقت و الجهد و الاستغلال الجيد للموارد، و يوزعـون على الاتباع مهام محددة، و ينظرون اليهم على أنهم مجرد وسيلة لانجاز العمل و تحقيق الاهداف، و يكون إشرافهم تفصيليا لا تكون فيه فرصة للعاملين للمشاركة في حل مشاكل العمل. و هذا النمط يقابل السلوك المهيكل في دراسات "أوهايو".

أشارت نتائج دراسات "ميتشيغان" أن النمط المهتم بالعاملين يـرتبط بمـستوى مرتفع من الانتاجية، فالمشرفون في الاقسام ذات الانتاجية العالية يتميزون بكونهم يهتمون بالجوانب الانسانية من مشكلات العاملين، و يسعون الى بناء جماعات عمل فاعلة تهدف

الى تحقيق مستويات أداء عالية. أما النمط المهتم بالانتاج فتبين أنـه يـرتبط بمـستوى منخفض من الانتاجية، و بدرجة رضا متدنية و بوجود مشاعر عدائية لدى العاملين[1].

تعرضت دراسات "ميتشيغان" الى انتقاذات مماثلة لتلك التي وجهت لدراسـات "أوهايو"، منها وجود دلالات متعددة تشير الـى أن الاسـلوب القيـادي رغـم ارتباطـه بمستويات ثابتة نسبيا من الاداء و الرضا الوظيفي، فهو يتغير من موقف لآخر، اضـافة الى وجود عوامل أخرى مؤثرة في سلوك القادة مثل تماسـك الجماعـة و الخـصائص الشخصية للمرؤوسين و طبيعة المهام[2].

4- نظرية س ونظرية ص:

خلال سنوات الستينات قام "دوغلاس ماك غريغـور" (Douglas McGregor 1960-1966) ببلورة النماذج السابقة للتنظير في مجال فعالية القيادة مركزا على أهميـة المظاهر الانسانية للتنظيم، و اقترح نظريتي (س و ص)، حيث تأخذ كل من النظـريتين طرفي النقيض بالنسبـة للاخرى، فنظريـة (س) تصف القيـادة التسلطية التـي تركـز على الرقابة و الردع و العقوبة، و تركز على الانتاج و على تنظيم العمل و تحديد المهام للافـراد، و دفعهم بالقوة لتحقيق ازدهار المنظمـة، و هي تعبر عن اللافعالية التنظيمية. و تفترض هذه النظريـة أن للافراد كراهيـة فطرية للعمل حيث تجعلهم حاجتهم للأمان و الاستقرار يميلون إلى تفادي المسؤولية، و هو ما يبرر ضرورة مـراقبتهم و دفعهـم بالقوة و توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

أما نظرية (ص) فتصف القيادة الديمقراطية المهتمة بالآخرين و التـي تركـز على الافراد و تأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقات الانسانية و تسعى الى خلق مناخ عمل يسهل تحقيق أهداف التنظيم. و تفترض هذه النظرية أن الحاجة لبذل الجهد أمر طبيعـي في الافراد كالحاجة للراحة و اللعب، و أن كل فرد يمتلك نسبة من القدرة على الابـداع في حل المشكلات التنظيمية. و يعتقد "ماكغريغور" أن الفعالية القيادية تظهر في الـسلوك

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 206.
(2) أندرو سيزلاقي و ويليام والاس، مرجع سابق، ص 297.

الذي تشير إليه نظرية (ص). و يبين الجدول التالي نظرية (س) و نظرية (ص) لـ "مـاك غريغور".

نظرية س	نظرية ص
1- الانسان كسول بطبعه و يكره العمل. 2- الانسان غير راغب في تحمل المسؤولية. 3- الانسان ليس لديه دوافع للانجاز في العمل. 4- الانسان مدفوع فقـط بواسـطة الحاجـات الفيزيولوجية. 5- يمكن دفـع الناس للعمل من خلال التهديد، و استخدام الـسلطة الرسـمية و الحـوافز الاجرية.	1- العمـل و بذل المجهـود أمـــر طبيعـي فـي الانسان. 2- الانسان مستعد لتحمل المسؤولية. 3- الانسان لديه قدرة من الانضباط و الـدوافع للانجاز. 4- الانسـان لديـه احتياجـات متعـددة يـود أن يشبعها. 5- يمكن دفع الناس لبذل الجهـد مـن خـلال المشاركة و العلاقات الانسانية و الاهتمام بهم.

جدول: رقم 6 يبين نظرية (س) و نظرية (ص)
المصدر: أحمد ماهر، ص309.

5- الشبكة الإدارية:

قـام كـل مـن "روبيـر بـلاك و جـيمس موتـون" (Robert Blake & James.Mouton) بتطوير نظريـة منسجمـة مع نتائج أبحاث "أوهايو" و "ميتشيغان" فـي مـا يتعلق ببعـدي السلـوك القيـادي، و قد اعتبر نموذجهما من أشهر النظريات فـي السلوك الاداري.

أشار الباحثان الى نفس الأبعاد السلوكية التي تم عزلها في الدراسات الـسابقة، و هي السلوك الموجـه نحو العمل والانتاج و السلوك الموجه نحو الافراد و مـشكلاتهم في العمل، و أضافا الى ذلك صيغة التفاعل بين هذين البعدين، و أكدا على أنهما يكملان بعضهما البعض[1]. و لهذا فحسب نظرية الشبكة الادارية، تكمن فعالية القيادة في جعـل كل من حاجات المنظمة و حاجات الافراد يدعم أحدهما الآخر و لا يعاكسه.

[1] فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، ط 5، مركز الكتاب الاردني، الاردن، 1995، ص 191.

من خلال الشبكة الادارية يتبين أن تأثير بعدي التركيز على الانتاج و التركيز على الافراد يكون حسب الاندماجات الممكنة، و أن هناك وضعيات لا تتفق فيها أهـداف الافراد مع أهداف التنظيم لدرجة أنه يستحيل أن يكون فيها اهتمام كبير بالافراد يرافقـه تركيز كبير على الانتاج. و هكذا يتحدد خمسة أنماط قيادية رئيسية بحسب موقع درجـة اهتمام القادة بأحد البعدين أو كلاهما على الشبكة، و المحددة على مقياس مدرج مـن (1) إلى (9)، حيث تمثل الدرجة (1) أدنى اهتمام و تمثل الدرجة (9) أعلى اهتمام، و يمثـل المحور الافقي اهتمام القائد بالانتاج، في حين يمثل المحـور العمـودي اهتمـام القائـد بالموظفين، انظر الشكل التالي:

الاهتمام بالعاملين

9.1								9.9
				5.5				
1.1								1.9
1	2	3	4	5	6	7	8	9

الاهتمام بالانتاج

شكل رقم: 6 يوضح نموذج الشبكة الادارية
المصدر: محمود سلمان العميان، ص 272.

و في ما يلي توضيح الانماط القيادية الرئيسية التي تحددها الـشبكة الاداريـة على النحو التالي[1]:

1- القائد المنسحب أو الضعيف (**Impoverished leader**): و هو القائد الذي يتسم بدرجة منخفضة من الاهتمام بالعمل والانتاج، و في نفس الوقت بدرجة منخفـضـة من الاهتمـام بالعاملين (1.1)، و يتميز أسلوبه بأنه مسلوب القوة يقتصر علـى تمريـر

(1) محمود المساد، مرجع سابق، ص ص 128- 129.

المعلومات المتصلة بالعمل دونما بذل جهود أخرى للعمل على تحقيق أهـداف المنظمـة أو أهداف الجماعة، فهذا القائد رغم أن لديه شعورا بكونه قائدا، إلا أنـه عديـم التـدخل و انسحابي السلوك.

2- القائد المتسلط (**Authoritarian leader**): و هو القائد المتميز بتركيـز عال على المتطلبات الوظيفيـة، مقابل اهتمام ضعيف بالافـراد(1.9)، و يظهـر ذلـك في سلوكه المدفوع بالنتائج و السيطرة و الاشراف المباشر الهادف الى تحقيـق أهـداف المنظمة فقط، مع الاستعداد للتضحية برضا و ارتياح العاملين في سبيل ذلـك. و يكـون اتصالـه بالاتباع مقتصرا على اعطائهم تعليمات تخص الاداء في حين يطالبهم بالاذعان و الامتثال، و لا يترك لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات و يتغاضى عن اشـباع حاجاتهم.

3- القائد الاجتماعي (**Country club leader**): و هو القائد الحماسي الـذي يعطـي كل اهتماماتـه لمشاعر العاملين و يعطي اهتماما أدنى للاداء و الانتـاج (9.1). و يكون افتراضـه الاسـاسي أن تحقيق المهام معاكس لـرغبات الافراد و احتياجاتهم، و يحل هذه المشكلـة من خلال اخضاع متطلبات المهمـة الى ميول الاتباع و رغباتهم، و هذا يعني أنه يتعامل مع أهداف المنظمة بحسب رغبات العاملين و طموحاتهم و مـدى تحقيقهم لأهدافهم الشخصية، و يتصف أسلوبه بالانسانية و يتمحور سلوكه حول الـسعي لايجاد مناخ عمل ايجابي من خلال تبني مبدأ الموافقة مع الآخرين و المحافظة عليه.

4- القائد الوسط أو الرجل المنظمة (**Organisation man**): يوجه هذا القائد اهتماما معتدلا لكل من الانتاج و العلاقات الانسانية بدرجات متساوية تقريبـا (5.5)، إلا أنه يواجه حرجا و صعوبة في الحفاظ على التوازن بينهما فيتميز أسلوبه بوجود صـراع بين حاجـات التنظيم و حاجـات الافـراد. أما سلوكه فيتميز بالمرونـة، و غالبـا مـا يفضل الوسطية و يتجاهل قناعاته من أجل تحقيق التقدم، و يتصف أسلوبه بكونـه كـاف للحصول على الانجاز، دون أن يكون فعالا في تعزيز الابتكار و التغيير.

5- القيادة الجماعيـة (**Team leader**): أو قيـادة الفريـق، و يتـسم هـذا الاسلـوب القيادي بتركيز القائد القوي على العمل و على العلاقات مع الافـراد (9.9)؛ مع تحقيق التوازن بينهما. و يعتبر العمل الجماعي و المشاركة و صنع القرار الجماعي،

من الخصائص الرئيسية و الهامة لهذا الاسلوب. و يؤكد هذا النمط علـى عـدم وجـود تعارض بين حاجات و أهداف المنظمة و حاجات الافراد الشخصية، فالقائد يهتم بالانجاز من خلال الافراد الملتزمين، و يتجه سلوكه الى محاولة دمج أهـداف الافـراد بأهـداف التنظيم، و يتميز سلوكه بالحزم و تشجيع المشاركة، و طرح القضايا للنقاش مع توضـيح الاولويات.

لقد وسع نموذج الشبكة الإدارية مجال البحوث حول سلوكيات القادة، و حسب هذا النمـوذج فإن الفعاليـة تنحصر في القيـادة الجماعيـة القائمـة على روح الفريق، و قد أثبتت الدراسات صحة الأطروحات الرئيسية لهذه النظرية. و مع ذلـك فـإن هـذا النمـوذج لم يـوضح بشكل كاف العلاقـة بين الأساليب القياديـة و نتـائج الأداء، كما لم يتوصل إلى توضيح علاقة ثابتة بين بعدي العمل و العلاقات، إضافة إلى أن أسـلوب (9.9) ثبت أنه لا يكون فعالا في جميع المواقف.

6- القيادة بالمشاركة:

تتعدد جوانب المشاركـة في مجـال القيادة التنظيمية بتعدد أشـكالها، فقد تكون المشاركة في المعلومات كما تكون في النتائج، و قد تنحصر في مستوى التنفيذ أو في مستوى اتخاذ القرار، كما يمكن أن تشمل مجالات أوسع من التنظيم. كما تختلـف أيضا من حيث مصدرها، فمنها المشاركة المتعلقة بالسياسات العامة للتنظيم، التي تفرض من خلال أفكار عامـة سائدة، ومنها ما يكون منطلقها تطوير الشخصية و تحقيق الـذات في مواجهة التخصص الذي لا يسمح بتحقيق الحاجات العليا للافراد، حيـث تتـيح لهـم المشاركـة الفرصـة لتعويض هذا النقص، وهناك شكل آخر للمشاركة يتعلق بالانتاجية و الفعاليـة، حيث يتم انتهاج القيادة بالمشاركة كتقنية من أجل الرفع من مستوى الرضـا و الانتاج.

و يختلف نظام المشاركة من حيث خاصيته الرسمية أو غير الرسـمية، فـإذا كانت المشاركة غير رسمية فإنها تمارس مباشرة من طرف القائد في إطـار العلاقـات

الشخصيـة مع الاتباع، أما المشاركـة الرسمية فتندرج ضمن القواعد الرسمية للتنظيم. و تختلف أيضا من حيث طبيعتها المباشرة أو غير المباشرة، فالمشاركة المباشرة تكـون متاحة لجميع الاتباع، أما غير المباشرة فتمارس بوساطة ممثلين عنهم. و أخيرا تختلـف المشاركـة من حيث الافـراد المعنيين بها فيمكن أن تخص كافـة الافـراد كما يمكـن أن تمارس من طرف من يتواجدون في مستوى معين من السلم الاداري.

تتباين الدراسات التي تناولت القيادة بالمشاركة لى درجة أنه يصعب المقارنـة بين نتائجها ذلك لأنها لم تتبن شكلا موحدا من المشاركة. و نتبنى معيارا لتمييـز نمـط القيادة بالمشاركة مدى استخدام القائد للسلطة، و حجم الحرية الذي يسمح به للمرؤوسـين للمساهمـة في عمليـة صنع القرارات، وإبداء الآراء و معالجة المواضيع التي تمـسهم، و اختيار طرق التنفيذ.

يعتبر اسلوب المشاركـة في اتخـاذ القرار طريقة لخلق التعاون بين الرئيس و المرؤوس و تحديد الاهداف العامة عن طريق الحوار و الاتفاق على صلاحيات و مهام الـرئيس و المـرؤوس، و ضبط مقاييس العمـل التي يتم علـى اسـاسها تقييم النتائج و المساهمات الايجابية التي يدمها كل مسؤول في منصبه[1].

و يقدمً روبير تـاننبوم و وارن شـميتً (Robert Tannenbaum & waren Shemidt) نموذجا تحليليا لأنواع القيادة بالمشاركة اعتمادا على أنماط القيـادة المختلفـة المتمخضة عن الدراسات السابقة، حيث أبرزا من خلاله سبعة أنماط قيادية هي[2]:

1- النمط الاول: يعبر عن القـائد المتسلط جـدا الذي يتخذ القرارات بنفـسه ثم يعلنها للمرؤوسين لكي يتولوا تنفيذها دون أن يترك لهم الفرصة للمشاركة في عمليـة اتخاذ القرار و لا حرية التصرف في الكيفية التي يؤدون بها أعمالهم.

(1) عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1984، ص 384.
(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 315- 316.

2- النمط الثاني: يشير الى القائد المتسلط الذي يتخذ القرارات بنفسه بدون مشاركة الاتباع، الا أنه يعمل على اقناعهم بقبولها و لا يترك لهم إلا قدرا ضئيلا من الحرية في اختيار أسلوب أداء العمل.

3- النمط الثالث: يعبر عن القائد المتسلط الى حد ما، حيث يتولى اتخاذ القرارات بنفسه، ثم يناقشها مع مرؤوسيه دون أن يكون له الاستعداد لتغييرها، و لا يترك الحرية لمرؤوسيه للتصرف في أسلوب أداء العمل.

4- النمط الرابع: و هو نمط وسط بين النمط الديمقراطي و النمط التسلطي، حيث يحتفظ القائد مبدئيا بمسؤولية تحديد المشكلة و تطوير حلولها، فيقترح القرار، ثم يناقشه مع مرؤوسيه، و يعطي لهم الفرصة للتأثير في القرار بحيث يكون مستعدا لتغييره إذا تطلب الأمر ذلك، و يترك لأتباعه قدرا معقولا من الحرية للتصرف في أداء عملهم.

5- النمط الخامس: يعبر عن القائد الديمقراطي الذي يعرض المشكلة على مرؤوسيه معترفا بقدرتهم على اقتراح الحلول، و يتخذ القرار المناسب بعد الاطلاع على الافكار المختلفة، كمايترك لمرؤوسيه قدرا أكبرا من حرية التصرف في أسلوب أداء العمل.

6- النمط السادس: يعبر عن درجة أعلى من الديمقراطية، حيث يعرض القائد المشكلة على المرؤوسين ثم يفوضهم في اتخاذ القرارات مع تحديد القيود على ما يمكن أن يقرروه، و لا يتدخل في أسلوب أدائهم لعملهم إلا في حالة الضرورة.

7- النمط السابع: يعبر عن القائد المتسيب الذي يتخلى عن مسؤولية تحديد المشكلة لمرؤوسيه الذين يتولون مناقشتها و اتخاذ القرارات بشأنها، فهو لا يمنحهم سلطة مقتصرة على مشكلة معينة فقط، و لكن يعطيهم تفويضا شاملا و سلطة عامة في اتخاذ القرارات و لا يتدخل في كيفية أدائهم لعملهم إلا نادرا، و عادة مايكون التدخل لغرض الاستعلام. و الجدول التالي يبين نموذج" تاننبوم وشميت" لأنواع القيادة بالمشاركة:

حجم استخدام السلطة و مدى الحرية المسموحة	استخدام السلطة من طرف القائد / الحرية المسموحة للمرؤوسين						
سلوك القائد	يتخذ قرارات و يبلغها للاتباع و يأمرهم بتنفيذها.	يتخذ قرارات و يقنع الاتباع بها أو (يبيعهم إياها).	يتخذ قرارات و يشرحها للاتباع و يتجاوب مع أفكارهم.	يتخذ قرارات و يناقشها مع الاتباع و يتقبل التعديلات المقترحة.	يناقش المشكلات و يأخذ الآراء بعين الاعتبار ثم يتخذ القرارات.	يعرض المشكلة و يفوض الاتباع لاتخاذ القرارات في حدود معينة يرسمها لهم.	يفوض الاتباع تفويضا عاما لاتخاذ القرارات ضمن توجيهات التنظيم.

جدول رقم: 7 يوضح تنوع الاساليب القيادية المقدمة من طرفً تانمبوم و شميتً

المصدر: محمود المساد، ص 139.

لقد أثبتت الدراسات أن المشاركة في محتوى العمل ترتبط بمستويات مرتفعة من الأداء و بمستويات منخفضة من الرضا. و أن المشاركة غير الرسمية ترتبط بمستويات عالية من الأداء و الرضا معا. أما المشاركة غير المباشرة فإنه لم تسجل أي نتائج إيجابية بشأنها. و هكذا فقد لوحظ أن الفعالية تكمن في نمط المشاركة غير الرسمية الذي يعطي نتائج إيجابية على مستوى الانتاج (أداء مرتفع)، و على مستوى المناخ الاجتماعي(مستوى مرتفع من الرضا لدى الاتباع). إلا أن نتائج هذه البحوث تبقى صعبة التعميم ذلك أن هذه البحوث أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وهو البلد الذي لايتمتع مجاله التنظيمي بتقاليد كبيرة في مجال المشاركة غير المباشرة مقارنة مع منظمات شمال أوروبا مثلا حيث تقوى الديمقراطية الصناعية[1].

[1] Claude Louche, op.cit, p 116.

على العموم فإنه عادة ما يعتقد أن المشاركة تحقق الفعالية، و أن لهـا تـأثيرا إيجابيا بالنسبة للافراد و بالنسبة للمنظمات. فهي تمنح للفرد إمكانية إشباع حاجاته النفسية العليا (تقـدير الذات و تحقيق الذات)، و تسمح بتحسين نوعيـة القـرارات المتخـذة[1]. كما تساهم أيضا في التزام الاتبـاع بتنفيذ القرارات و قبولها و تفهمهم لها، بحكـم أنهـم على درايـة كافية بها، فهم يتبنونها بسهولة و ينفذونها بصورة أحسن و لا تكون لـديهم أي مخاوف أو مقاومة محتملة لها[2].

لكن رغم أن لا مركزية السلطة و اتخاذ القرارات و التشاور المـستمر بـين القائد و الجماعة حول الأهداف و المشكلات المختلفة التي تنشأ في جو العمل لها تـأثير إيجـابي على مشاعر الانتمـاء و الولاء للجماعة، إلا أن ذلك يكون على حساب ظهور و تطور القدرات و الامكانيات الفردية بسبب الضغط الذي تمارسه الجماعة على الفـرد لقبول القرار و الاذعان، كما تقلل المشاركة من إسهام القائد للجماعـة، حيـث يحـصر الاتصال بين القائد و الفرد في أضيق نطاقه. و هكذا فإنه إذا لم تتوافر الخبرة و المهارة الكافية لدى المرؤوسين أو إذا كانت أهدافهم متعارضة مع أهـداف التنظـيم أو أهـداف القائد، فإن إشراكهم في صنع القرار قد يؤدي إلى انخفاض فعاليته[3].

لقد تعددت النظريات و النماذج التي تناولت أنماط السلوك القيـادي، و كانـت الميزة الاساسية لهذه الدراسات الاقتصار على المقارنة بين نمطين متضادين من أنمـاط القيادة، و في أحسن الأحوال المقارنة بين أنماط متدرجة بين طرفي نقيض. و قد أشارت معظم النتائج الى أن الفعالية تكمن في الانماط الديمقراطية أو القيادة بالمشاركة، أو التـي ترتكز على العـلاقات الانسانيـة، حيث ترتبط هذه الانماط القياديـة بمستويات عاليـة من الرضا الوظيفي و الدافعية لدى الاتباع. كما أن النمط التسلطي قد يؤدي الى مؤشرات انتاجية عالية بشرط استمرارية ممارسته، و استمرارية تواجد القائد بين الاتباع.

[1] عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 98.
[2] أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، 1998، ص ص 229- 230.
[3] نفس المرجع، ص 231.

بينت دراسات "فليشمان و هاريس" (E.Fleishman & F.F.Harris) أن السلوك المهتم بالافراد يرتبط بمناخ اجتماعي جيد في العمل. كما بينت دراسات حديثة "لكو و يوم (Ko & Yom 2003)، أن السلوك المهتم بالافراد يرتبط بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الأتباع، و أنه يساهم بصورة ملحوظة في خفض الأزمات المولدة للضغط النفسي لديهم. و في تحليل معاصر للبحوث التي أجريت في هذا الإطار أشار كل من "جودج، بيكولو، و إليس" (T.A.Judge, R.F.Piccolo, & R.Ilies, 2004) أن السلوك المركز على الأفراد يرتبط إيجابا بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، في حين أن السلوك المهتم بالانتاج يرتبط إيجابا بمستوى الأداء[1].

أخيرا يمكن تلخيص الانتقادات الموجهة للنماذج السلوكية في دراسة القيادة، في كونها تقوم على افتراضات شديدة البساطة للعلاقة بين سلوك القائد و متغيرات الفاعلية (الأداء و الرضا)، و أنها سعت الى تحديد نمط مثالي يحقق الفعالية، و أغفلت جانبا كبيرا من تعقيدات العملية القيادية، كما أهملت متغيرات الموقف و تأثيرها على الفعالية. و يمثل الجدول التالي تصويرا للنظريات السلوكية للقيادة.

الدراسة أو النظرية	أنماط القيادة
أيوا	تسلطي..............................تسيبي
أوهايو	تنظيم العمل.................... الحساسية للاخرين
ميتشيغان	مهتم بالانتاج......................مهتم بالعاملين
ماكغريغور	س...............................ص
الشبكة الادارية	9.1..............................1.9
المشاركة	غير مشارك.......................مشارك

جدول رقم: 8 يوضح دراسات و نظريات أنماط القيادة
المصدر: أحمد ماهر، ص 305.

4-2- المدخل التوافقي:

لم يكن القفز من فكرة القادة يولدون الى فكرة القادة يصنعون ليدوم طويلا، فخلال الستينات أدرك الباحثون قصور النظريات السلوكية، و تبين أن حصر الفعالية

[1] Claude Louche, op.cit, p 118.

في السمات فقط أو في السلوك فقط أمر غير مناسب، و دعـم ذلـك نتـائج الدراسـات المندرجة ضمن المنحى السلوكي المتسمة بالتناقض. و اتضح أن نتـائج العلاقـة بـين السلوك القيادي و سلـوك الاتباع على مستوى الفعاليـة، تخضع لمتغير سمات و سلوك القائد من جهة، و لمتغيرات الظروف التي تجري فيها العملية القيادية من جهة أخرى.

أشارت الدلائل الدراسية الى أنه تحت ظروف معينة، يكون أحد أنواع القـادة فعالا، بينما تحت مجموعة أخرى من الظروف يكون نوع آخر من القادة فعـالا، فمـثلا عامل الخبرة لدى المرؤوسين يؤثر ايجابا في نجاح القيادة بالمشاركة، في حين أن منـاخ عمل يتسم بالضغوط أو بعدم الرغبة في المشاركة يكون فيه نمط القيادة التسلطي أقـرب الى النجاح.

و يكمن هذا التوجه في وصف ظاهرة القيادة بعدم الثبات و الاسـتقرار وراء حقيقة و ضرورة الفهم الشامل للسلوك التنظيمي في إطار بعدي الزمان و المكان و وجود بعض المحددات التي تتحكم في الظواهر التنظيمية و التي يمكن اجمالها في ما يلي[1]:

- عدم الثبات في المواقف السلوكيـة (زمانيا و مكانيا) بسبب طبيعـة الفرد و الجماعة و تأثرهما بمختلف المتغيرات الذاتية و الموضوعية.
- الطبيعـة الديناميكيـة (المتحركـة) في علاقات المنظمة كتنظيم مفتـوح على المتغـيرات البيئيـة و بالتالي عدم خضوع أي منهما لقـوانين ثابتة و مستقرة.
- تنوع و تعدد المتغيرات التنظيمية و صعوبة حصرها و تحديد آثار كل منها على السلوك التنظيمي.
- طبيعة التداخل و التفاعل المتبادل بين المتغيرات التنظيمية و درجات تاثير كل منها مما يستبعد حالات الثبات عند محاولة فهم و اسـتيعاب الجوانـب السلوكية المختلفة للفرد و الجماعة و المنظمة على حد سواء.

(1) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2002.

و هكذا أمكن القول أنه لا يوجد أسلوب قيادي مثالي، و أن فعالية القيادة تقـوم على الانسجام و التناسق بين السمات الشخصية و سلوك القائد، و بين متغيرات الموقف، مثل تركيبة العمل، قوة الموقع، و شخصية الاتباع. و أصبح التساؤل المطروح في ميدان البحث هو ما السمات و تحت أي الظروف يكون نمط من السلوك القيادي أكثر فعالية[1]؟

طبقا لهذا المنحى أصبح من الضروري تحديد الظروف أو المتغيرات الموقفية التي تنظم العلاقة بين خصائص سلوكه القائد و معايير الأداء، و في هذا الاطار المتوجه نحو الاهتمام بتحليل الموقف، ظهر المنحى التوافقي في دراسـة القيـادة، الـذي يقـوم على افتراض الربط بين فعالية القائد بمدى مناسبة أسلوبه للبيئـة المحيطـة. و حاولـت البحوث في هذا الاتجـاه المواءمة بين القادة و المواقف المناسبة، فركزت على الاساليب و المواقف و افترضت أن أساليب قياديـة معينـة سوف تكون فعالة في مواقف معينـة، و أن الاسلوب القيادي لا يكون فعالا في حد ذاته، و لكنه قد يكون ملائما أو غير ملائـم لمحتوى العملية القيادية، و سعت هذه البحوث إلى تحديد العوامل المكونة للعملية القيادية و المرتبطة بفعالية مختلف الاساليب القيادية، و قد تم تمييز عاملين أساسيين هما: الموقف و الاتباع. و من أشهر رواد هذا المنحى فيدلر (F.Fiedler).

4-2-1- النموذج التوافقي لفيدلر:(Fiedler 1967)

في بداية الأمر تمحورت بحوث فريد" فيدلر" (Fred Fiedler) حول العلاقـة بين الاداء و سلـوك القائد، و اهتمت بتحديد ما إذا كان القائد المتسامح في تقييم أتباعـه يكون أكثر أو أقل احتمالا بأن تتمتع جماعته بانتاج أكبر من الجماعات التـي يقـودها قـائد غير متسامح. و افترض "فيدلر" أن القادة الذين يهتمون بالمحافظة على العلاقـات الشخصية الجيدة، هم الأكثر فعالية. إلا أن البحوث التي قام بها بخصوص هذا الموضوع لم تؤكد هذه الفرضية، و توصل إلى أن العلاقة بين سلوك القائد و الأداء علاقـة مركبة، و أن الأمر يتعلق بالموقف الذي تجري فيه العملية القيادية، وأدى هذا الى تطوير نموذج توافقي للقيادة.

---

(1) محمود المساد، مرجع سابق، ص 111.

يعتبر نموذج "فيدلر" من أولى المحـاولات الجـادة لادخال متغيرات الموقـف في اطـار نظري، يفرض وجود علاقـة تفاعلية بين هذه المتغيرات و خصائص القائد، و التي تحدد فعالية القيادة. تقوم النظرية الموقفية لفيدلر على أسـاس أن فعاليـة القائـد تتوقف على هيكل حاجاته و مدى تحكمه و تأثيره في موقف معـين، و أن ذلـك يتعلـق بمدى الانسجام بين سلوكه و خصائص الموقف. و حسب "فيدلر" فـإن فعاليـة الجماعـة ترتبط بأداء أو عمل يميز أسلوب القائد و تفضيله للموقف، حيث أن أداء الجماعة مقترن بمحفزات القائد للجماعة و سيطرته و تأثيره في الموقف. و تتميز هـذه النظريـة بأنهـا تصور موقف القيادة على أنه ميدان تنافسي أو صراع يسعى به القائد لتحقيـق حاجاتـه الشخصية، و إنجاز أهداف تنظيمية في آن واحد، و يمثل الـنمط القيـادي و الموقـف، البعدين الأساسيين لهذه النظرية[1].

على مستوى الاسلوب القيادي، لم يأت "فيدلر" بأي جديد في هـذا الموضـوع، حيث أنه يصنف نمطين سلوكيين يتعلقان بمتغيرين اثنين هما: الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالافراد. إلا أن ما يميز نموذجه أنه يعتبر هذين البعدين سمات شخصية ثابتة نسبيا، حيث يميز "فيدلر" بين سلوك القيادة و أسلوب القيادة، و حسب نظريته فإن سلوك القيادة يـشير الى التصرفات المحدودة للقائد في توجيه أداء عمل المجموعة و تصويبه، و في المقابـل فإن أسلوب القيادة يرجع إلى تركيبـة الحاجة الخفية للقائد و التي تحفزه إلى التـصرف في مواقف شخصية مختلفة، فأسلوب القائد تقرره جوانب دافعيته، و هـو يعتبـر سـمة شخصية و يتصف بالثبات، مقارنة مع سلوك القائد الذي يختلف من موقف لآخر.

من أجل قياس النمط القيادي اقترح "فيدلر" أداة بسيطة لـذلك، وهـي مقيـاس "الزميل الاقل تفضيلاً" (The Last Preferred Co-worker, LPC)[2]. هذا المقياس يحتوي على 16 مفردة لها قطبين متضادين من 8 نقاط، حيث لا يطلب من القائد وصف سلوكه مع الاتباع و انما الاكتفاء بتقييم الشخص الذي يجد صعوبة أكبر في العمل معه، فإذا كان وصفه لهذا الزميل إيجابيا، أي أنه تحصل على درجات عالية في المقياس، فهذا يعني أن

[1] محمود المساد، مرجع سابق، ص 116.
[2] أندرو سيزلاغي و مارك. ج. والاس، مرجع سابق، ص 301.

لديـه استعداد للنظر لزميل العمل الاسوء على أن له بعض الخـواص الايجابيـة، و أن سلوك القائد مدفوع بالعلاقات الشخصية و يتجه لتحقيق إشباع للاتباع، و إذا كان وصـفه لهذا الزميل سلبيا، أي تحصل على درجات منخفضة، فهـذا يعنـي أن سـلوكه مـدفوع بالمهام، تحفزه تلبيـة نزواتـه المتصلـة بإنجاز العمل الناجح، و أنه يركز على العمـل و الانتاج.

لقد أثبتت النتائج التطبيقية العلاقة بين الوصف المبين في المقيـاس، و نمـط السلوك القيادي. فأسلوب القيادة كما يقيسه مقياس (LPC) هو عبارة عن عمليـة عقليـة محفزة لأداء العمل، و تقابلها وضعية إيجابية للعلاقات الشخصية للقائد، و هذا ما يفـسر أن أولائك الذين يحصلون على درجات متدنية في هذا المقياس تكون لهم ردود فعل سلبية تجاه شركائهم الأقل تفضيلا؛ لأن الفرد الذي يصعب معه انجاز العمـل يهـدد الاتجـاه التحفيزي للقائد لانجاح العمل.

أما على مستوى الموقف، فإن تحليل "فيدلر" يشير إلى ثلاثة عناصر أساسـية هي[1]:

1- طبيعة العلاقات بين القائد و أفراد مجموعة العمل: و تعني درجة ارتباط الاتباع بقائدهم، و مدى قبولهم له، فعندما يقدر أعضاء المجموعة القائد و يحترمونه، فإن العلاقات توصف بأنها جيدة، و في الحالة العكسية توصف بأنها سيئة. و العلاقـة بـين القائد و جماعته تقررها شخصية القائد نفسه، و تصرفاته و مدى تـأثيره فـي أعـضاء مجموعته، و هي تعبر عن المناخ التعاوني للمجموعة و درجة الثقة و المساندة و الـولاء و انجذاب الاتباع نحو قائدهم و انصياعهم لقراراته، و إضافة لذلك فـإن نوعيـة هـذه العلاقة تحدد قوة و نوع السلطة غير الرسمية للقائد.

2- تركيبة بنية المهام: تعني مدى وضوح أو تعقيد العمل و طريقـة أدائـه بالنسبة للأفراد، فالمهام المهيكلة هي المهام المعرفة، التي تستدعي نشاطا محددا، و لهـا

---

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 273.

أهداف واضحـة و مفهومـة، حيث يعرف الافراد ما عليهم أن يفعلوه و كيف يفعلونـه. و في المقابل فإن المهام غير المهيكلـة هي المهام غير المعرفـة جيدا، و التي تعـاني من نقص في التنظيم و التنسيق و ذات أهداف غامضة و أساليب عمل و معايير أداء غير محددة، و هي لا تتطلب نشاطا محددا لأدائها، فهي مهام تستدعي نوعا من الابداع تجعل من العمل شيئا صعبا لكل من القائد و جماعته. و حسب فيدلر فـإن المهـام ذات الأثـر الايجابي في فعالية القائد هي المهام المهيكلة[1].و يذكر" سـيزلاقي و والاس" أن طبيعـة المهام تشمل العناصر التالية[2]: وضوح الاهداف، تعدد مسارات الهدف، قابليـة القـرار لاختبار الصحة، و دقة القرار.

3- قوة الموقع: هي درجـة السلطـة الرسمية المستمدة من منصب العمـل، و المتمثلة في الوسائل المتاحة له للتأثير في المسار المهني للاتباع عـن طريـق مـنح الامتيازات و تسليط العقوبات و تفويض المسؤولية، والتي تتحـدد فـي إطارهـا قـدرة الجماعة على مواجهة القائد. و يعتقد"فيدلر" أنه كلما كانت سلطة القائد قوية كلمـا كـان الموقف إيجابيا بالنسبة للعملية القيادية.فللقائد سيطرة ما على الموقـف، و تـصبح هـذه السيطرة أكثر تأثيرا عندما تكون المجموعة متعاونة، و يكون كل من القائد و الاتباع على دراية كافية بما هم مطالبون بإنجازه و كيف يقومون به، و تعطي المنظمة للقائد الوسائل الكافية التي تمكنه من تكريم أفراد مجموعته أو معاقبتهم. و عليه فإنـه يمكـن وصـف أفضلية الموقف في المنظمات على النحو الآتي[3]:

1- المواقف الأكثر تفضيلا: وهي مواقف سهلة بالنسة للقائد، تتميز بعلاقـات جيدة بين القائد و الاتباع، مهام محددة، و تمتع القائد بقوة في منصبه.

2- المواقف الأقل تفضيلا: و هي مواقف صعبة بالنسبة للقائد، تتميز بدرجات بعلاقات سيئة بين القائد و الاتباع، مهام غير مهيكلة، و ضعف منصب القائد.

3- الموقف ذات الأفضلية المتوسطة: و هي مواقف معتدلة الصعوبة بالنسبة للقائد، تتميز بخصائص مختلطة.

---

(1) Claude Louche, op.cit, p 119.

(2) أندرو سيزلاغي و مارك. ج. والاس، مرجع سابق، ص 302.

(3) محمود المساد، مرجع سابق، ص 121.

أما بالنسبة للفعالية، فيقترح "فيدلر" معيارا يتمثل في مدى قيام الجماعة بعملهم، على الرغم من أن أداء الجماعـة لا يعتبر مهارة للقائد نفسه، بل انعكاس لنجاح قيادتـه. و يعتقد "فيدلر" أنه في كل الاحوال يكون أحد نمطي السلوك القيادي فعالا. فإدماج الموقف بمتغيراته الثلاثة مع توجه السلوك القيادي ببعديه يسمح بتحديد النمط القيادي الذي يكـون فعالا في كل حالة(1). يبين الجدول التالي مختلف المواقف التي تشكلها العناصر الاساسية للعملية القيادية حسب نظرية "فيدلر":

رقم الحالة	درجة الموقف	علاقة القائد بالمرؤوسين	درجة وضوح تصميم العمل	قوة مركز القائد	نمط القيادة الاكثر انتاجية
1	ميسر جدا	جيدة	واضح	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
2	|	جيدة	واضح	ضعيف	يهتم بالعمل (موجه)
3	|	جيدة	غامض	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
4	|	جيدة	غامض	ضعيف	يهتم بالعلاقات الانسانية (مشارك)
5	|	ضعيفة	واضح	قوي	يهتم بالعلاقات الانسانية (مشارك)
6	|	ضعيفة	واضح	ضعيف	لا توجد معلومات
7	|	ضعيفة	غامض	قوي	لم تكتشف أي علاقة
8	صعب جدا	ضعيفة	غامض	ضعيف	يهتم بالعمل (موجه)

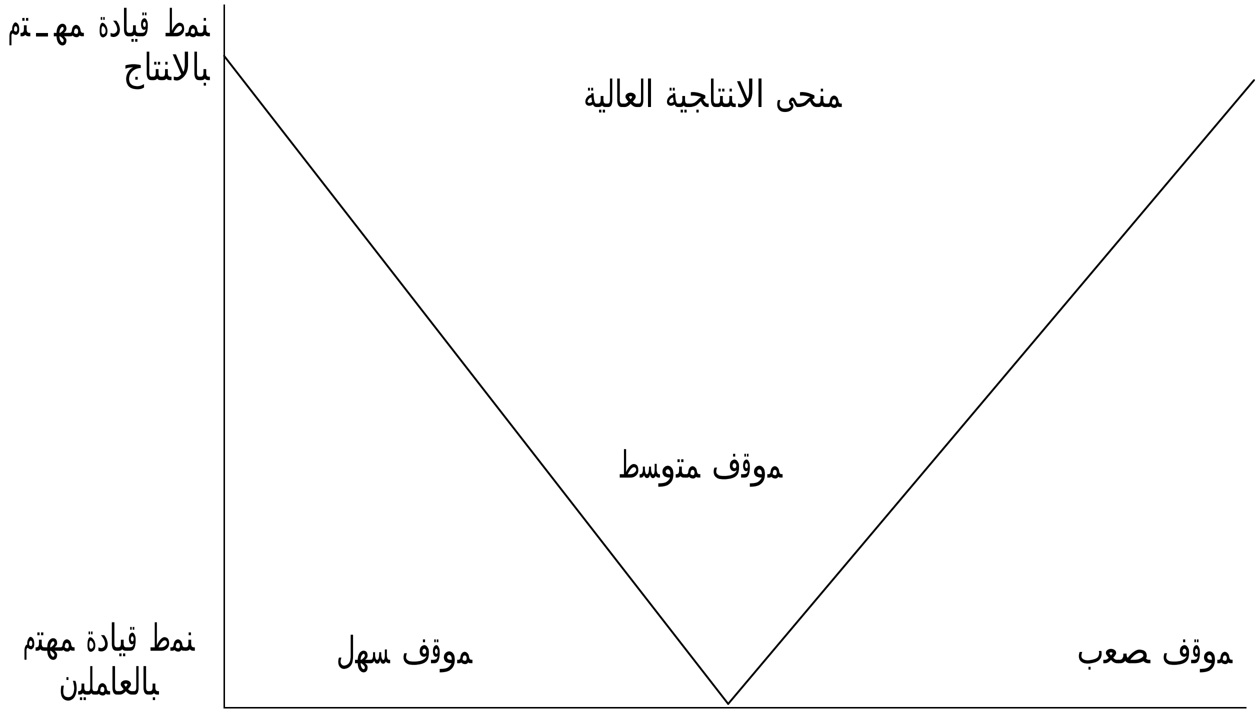
جدول رقم: 9 يبين المتغيرات الموقفية حسب "فيدلر"، و النمط القيادي المفضل لكل منها
المصدر: حسين حريم، ص 212.

بتحليل الجدول السابق يتبين أن سلوك الاهتمام بالافراد يكـون مناسـبا فـي المواقف المعتدلة، في حين أن الاهمتام بالانتاج يكون ملائما في الوضـعيات القـصوى، سواء كانت مواقف إيجابية جدا أو مواقف سلبية جدا. حيث تفسر فعالية مختلـف أنمـاط القيادة في كل من المواقف الثلاثة كما يلي:

في الموقف غير المفضل أو الصعب يكون القادة المهتمون بالانتاج و العمـل أكثر تأثيرا من القادة المهتمين بالانتاج، و يفسر ذلك بأن الظروف غير المفضلة تـستلزم التوجيـه الدقيق و تدخل القـائد و خلافا لذلك سينشأ الارباك و تعم الفوضى في العمل. و في الموقف المفضل أو السهل يكون أيضا النمط القيادي التسلطي فعالا، و يعزى سبب ذلك الى أن المرؤوسين يكونون على استعداد للعمل تحت إشراف قيادة توجيهية. أما فـي

(1) محمود المساد، مرجع سابق، ص 121.

الموقف المعتدل أو متوسط الصعوبة، يكون القادة المهتمين ببناء العلاقات الشخصية في العمل أكثر تأثيرا من القادة المهتمين بالعمل[1]، (انظر الشكل التالي):



شكل رقم: 7 يوضح الفعالية القيادية حسب النظرية الموقفية

المصدر: أحمد ماهر، ص 321.

لقد لقي نموذج "فيدلر" في القيادة نجاحا فوريا لبساطة المبدأ الذي يطرحه و لسهولة فهمه و إدراكه، و لكونه سمح بتفسير النتائج المتعارضة المتحصل عليها في المنحى الشامل؛ فهو يتلخص في أن فعالية القائد تتعلق بملاءمة أسلوبه القيادي لخصائص الموقف، و يعتبر تطبيقا فعليا يهدف الى تغيير الموقف القيادي؛ لأنه بالنسبة لفيدلر يبقى تغيير توجه القائد نحو الانتاج أو نحو الافراد صعب التحقيق. وامتازت هذه النظرية بكونها تنبؤية؛ فهي تقدم معلومات مفيدة فيما يتعلق بنوع القيادة التي من المرجح أنها ستكون فعالة في ظروف معينة، و قد دعمتها الكثير من البحوث التطبيقية.

أظهر نموذج "فيدلر" بعض النقائص و عرف عدة انتقادات. فقد أمكن تطبيق هذا النموذج بسهولة في المواقف القصوى (الإيجابية جدا أو السلبية جدا) المرافقة للقادة

[1] حسين حريم، مرجع سابق، ص 213.

الذين يمكن تحديد أساليبهم القيادي بدقة، في حين بالنسبة المواقـف المتوسـطة (ليـست إيجابية أو سلبية بوضوح) أو في حالات سلوكية غير محددة بدقة (بين الاهتمام بالافراد و الاهتمام بالعمل)، فقد كان الأمر أكثر تعقيدا.زيادة على ذلك فإنه على مستوى تحليـل الموقف، يظهر أن العلاقة بين هيكلة المهمة و السلطة و القبول لم يتم دراستها بـصورة كافيـة في هـذا النمـوذج، حيث يصبح من الصعب التنبؤ كيف يمكن لمستـوى عـال من القبول أن يعوض مستوى منخفض من هيكلة المهمة.

على العموم عرف نموذج ً فيدلر ً صعوبة في تطبيقه؛ نظرا لارتباطـه بتقيـيم أسلـوب القائد و ثلاثـة متغريات موقفيـة، و لفشله في توضيح ما يجب على المنظمـة أن تفعله حين لا يكون هناك توافق بين القائد و الموقف. كما أبرزت العديد من الدراسات التي قامت بفحص هذا النموذج عددا متزايدا من التـساؤلات حولـه، منهـا أن مقيـاس الزملاء الأقل تفضيلا عرف عدة تحفظات حول تأكيد ارتباطه بالاسلوب القيادي، اضافة الى احتمال تأثير نمط القيادة علىبعض المتغيرات الموقفية، كأن يؤدي الاسلوب الموجـه نحو العاملين مثلا الى تغيير علاقات القائد بالافراد بمرور الـزمن مـن ضـعيفة إلـى جيدة[1].

4-2-2- نظرية المسار و الهدف:

ظهرت هذه النظرية في أوائل السبعينات، و قام بتطويرها ً روبيـر هـاوس ً (Robert House)، و قد اعتمدت نفس العناصر القيادية للنظرية الموقفية المتمثلـة فـي السلوك القيادي و تفضيل الموقف، لكن تعريفها للفعالية ارتكـز علـى نظريـة التوقـع للدافعية. و سمي هذا النموذج بنظرية ممر الهـدف أو المـسار و الهـدف (Path-Goal Theory)؛ لأنه يقيس كيفية تأثير القادة على إدراك أتباعهم لأهداف العمـل و لأهـدافهم الشخصية و الممرات، أو الطرق المؤدية الى تحقيق هذه الاهداف. و هكذا فـإن فعاليـة القيادة تكون أكبر حينما يعزز القادة مستويات القبول و الرضا و الدافعية لدى أتباعهم.[2]

---

(1) أندرو سيزلاغي و مارك. ج. والاس، مرجع سابق، ص 303.
(2) محمود المساد، مرجع سابق، ص 124.

تركز نظرية ممر الهدف على كيفية تحفيز القادة لأتباعهم من أجل تحقيق الاهداف المرسومة، و على العلاقة بين أسلوب القائد و خصائص الاتباع و معطيات العمل، و تفترض أن القائد الفعال هو الذي ينجح في مساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم و رسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف و إزالة العقبات التي تعترض طريقهم و تدريبهم و مكافأتهم على إنجازاتهم[1]. فالقائد يهدف الى تعزيز أداء الاتباع، و رضاهم من خلال تأثيره في مدركات التوقع لديهم؛ فكلما تمكن من مضاعفة هذه المدركات، كلما ارتفع مستوى بذل الجهد و الرضا والاداء لدى الاتباع[2].

تشير نظرية مسار الهدف إلى كيفية تمكن القادة من مساعدة الاتباع على اختيار سلوكيات معينة، تناسب حاجاتهم و تناسب الموقف، و التأثير على دوافعهم و توجهاتهم بحيث ينعكس ذلك على درجة الرضا لديهم[3].

بالنسبة لسلوك القائد، يختلف مفهومه في نظرية ممر الهدف عنه في نظرية "فيدلر". فنظرية ممر الهدف لا تركز على القاعدة التحفيزية لسلوك القائد، أوما يقف وراء السلوك، و لا تبحث في قياس الاساس المحفز أو الدافع للسلوك، و بعبارة أخرى فهي لا تأخذ في اعتبارها السمات الشخصية للقائد. و يقسم "هاوس" السلوك القيادي في أربع خطوات هي: تحديد الهدف، توضيح المسار، إزالة العقبات، و تقديم المساعدة[4]. أما بالنسبة للموقف فيتم تحليله الى عنصرين أساسيين هما[5]:

1- طبيعة العمل و البيئة و ما يتضمناه من متطلبات و ضغوط،
2- الخصائص الشخصية للمرؤوسين في كفاحهم لانجاز الاهداف و في تفسيرهم لسلوك القائد.

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 273.
(2) أندرو سيزلاقي ومارك والاس، مرجع سابق، ص 303.
(3) فلاح النعيمي، مجلة اليرموك، جامعة الاردن، مج 10، ع 1، ص ص 186- 187.
(4) محمود المساد، مرجع سابق، ص 124.
(5) احمد ماهر، مرجع سابق، ص 302.

و تبين نظريـة مسـار الهدف أربعـة انماط سلوكية للقائد، و أربع حـالات من المواقف، حيث يكون في كل حالة أحد الانماط القيادية هو الفعال[1]:

1- القيادة التوجيهية (Directive leadership): هي مجموعـة الـسلوكيات التي توضح التوقعات المطلوبة، و تضع معايير واضحة للاداء، فالقائد يعطي توجيهـات للافراد لاتباع القواعد و الاجراءات المتعلقة بتنفيذ المهام. يكون هذا النمط مـن القيـادة مناسبا في المواقف التي تتطلب العمل على تقليل غموض الدور، عنـدما يكـون العمـل متميزا بالصعوبة و الغموض، أو عندما تقل المبادأة و الرغبـة فـي المـشاركة لـدى المرؤوسين، أو تكون لديهم نزعة سلطوية، حيث يسمح تدخل القائد بالتوجيه في ارشـاد الافراد و توضيح العمل لهم و تحفيزهم عن طريق تقديم المكافآت.

2- القيادة الموجهة نحـو الإنجـاز أو تحقيـق الهـدف (Achievement-oriented leadership): هي مجموعة السلوكات التي تضع أهدافا مثيرة تتحدى العاملين الاتباع (Challenging goals)، و تتطلب بذل طاقة قصوى في العمل، و يتم البحث فيهـا عن أفضل الاجراءات لتحسين الأداء، مع التركيز على التميز في تحقيق هذه الأهـداف، و تظهر ثقة عالية في الاتباع باعتبارهم مرشحين لتحقيق أهداف وفـق معـايير عاليـة. فالقائد يطلب من أتباعه أداء العمل بأعلى مستوى ممكن، و يضع لهـم معـايير عاليـة للتميز، و يسعى للتحسين المستمر، و يضع ثقة عالية فيهم. يكون هذا النمط القيادي فعالا عندما يتصف العمل بالغموض و التنوع، فيصبح السلوك المهتم بالانجاز أكثـر تـأثيرا؛ حيث يمكن أن يثير الحماس لدى المرؤوسين.

3- القيادة المساندة أو الداعمة (Supportive leadership): هي مجموعـة من السلوكات المدفوعة بالاهتمام بالاتباع، تسعى لخلق أجـواء عمـل إيجابيـة داخـل المنظمـة، يكون فيها القـائد ودوداً، سهل التعامل، يـسعى لتلبيـــة حاجـات الاتبـاع ومتطلباتهم الانسانية، و يعاملهم بشكل عادل. هذا النوع من القيادة يناسب الاتباع الـذين لديهم حاجة قوية للانتماء، و يتناسب أيضا مع الاعمال المهيكلة و غير المرضية، حيـث

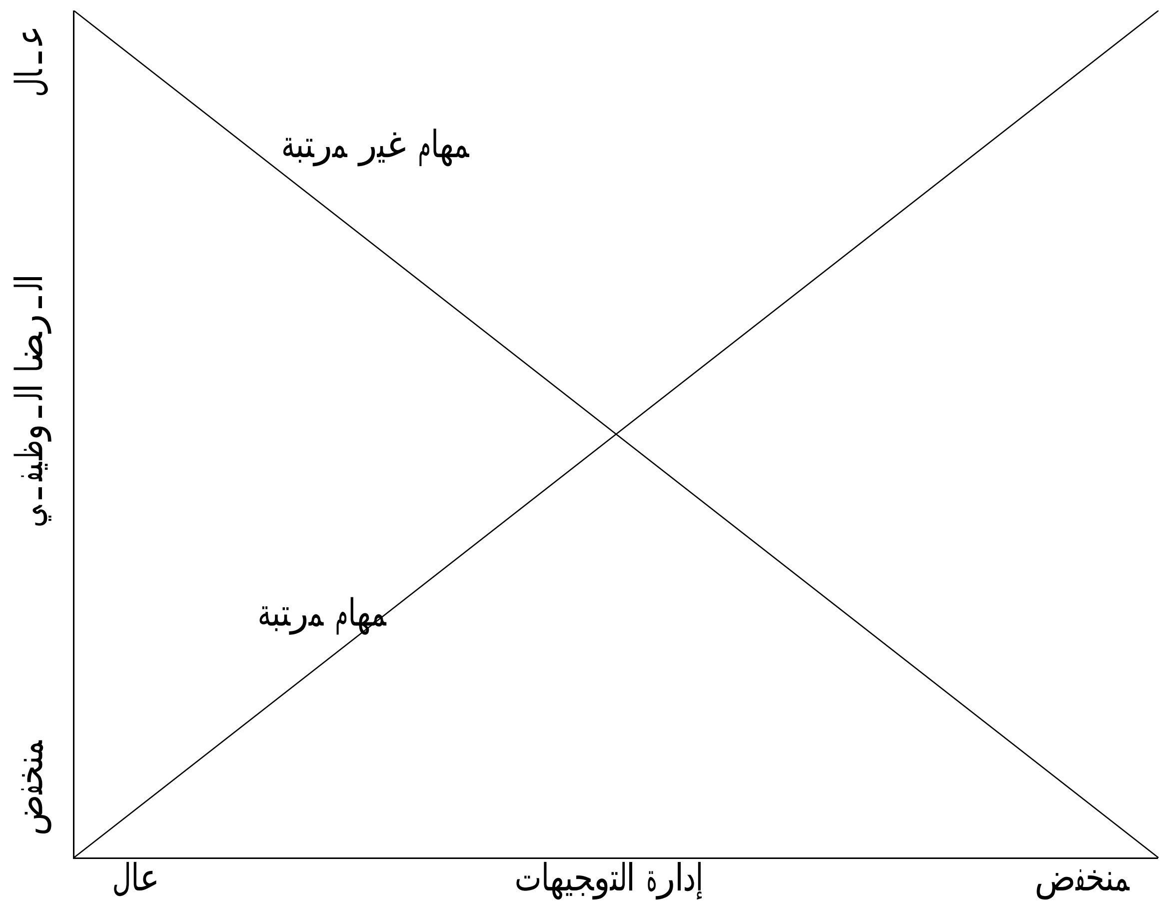
---

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 274.

تكون المواقف موصوفة بالملل، و تتدنى فيها درجة الثقة بالنفس، و يكون العمـل مثيـرا لتوتر العاملين و لاحباطهم، و هكذا فإن السلوك القيادي الانساني يصبح أكثـر تـأثيرا؛ حيث يركز القائد على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة.

4- القيـادة بالمـشاركة (Participative leadership): هـي مجموعـة السلـوكات المتمـيزة باستشـارة الاتباع، و تشجيعهم على الاقتراحات و إبـداء الآراء، و استثمار أفكارهم في عملية صنع القرار. يكون هذا النمط القيادي فعالا، في حال تميـز العمل بالغموض و تحديه لقدرات الافراد، و يكون المرؤوسون ذوو نزعات للاسـتقلال في العمل، و يميلون الى تحمل المسؤولية، حيث يسمح لهم هذا النمط بتحقيق ذواتهم.

و الشكل التالي يبين المواقف المختلفة و الانماط القيادية المناسبة لهـا حـسب نظرية المسار و الهدف:



شكل رقم: 8 يبين العلاقة الافتراضية بين سلوك الادارة التوجيهية و رضا الاتباع فيما يتصل بترتيب المهمات كأحد عوامل القيادة التوافقية.
المصدر: محمود المساد، ص 126.

خلاصة لما سبق فإن فعالية القيادة في نظرية ممر الهدف، تكون أكثـر مـن خلال مستويات الحالات النفسية للاتباع، و ليس من خلال إنجازهم للمهام. و هذا يعنـي أن سلوك القائد و درجة فعاليته، تتوقف على تحسينه لرضا الاتباع في العمل، فكلما كانت درجة رضا الاتباع عن سلوك القائد عالية، فإنها تعمل بدورها علـى تعزيـز دافعيـتهم للعمل.

إن نظرية ممر الهدف سعت الى توفير إطار نظري يفيد في فهم كيفية تـأثير أساليب القيادة في انتاجيـة و رضا الاتباع، و الى دمج مبادئ الدافعية لنظرية التوقـع، مع نظرية القيادة، من أجل توفير نموذج عملي يبين الطرق التـي يـساعد بهـا القـادة أتباعهم، إلا أنه يعاب عليها توجهها نحو القائد بصورة كبيرة، فلم تولي الاهتمام الكـافي بدور الاتباع في العمليـة القياديـة، بل و عرفت تحفظات حتى على الطرق المتبعـة في قياس الاسلـوب القيادي. و لا تدعم نتائج البحـوث حتى الآن وجـود صورة كاملة و متماسكة لافتراضات هذه النظرية، خاصة فيما يتعلق بتوضيح كيفية تأثير سلوك القائد بصورة مباشرة في مستويات الدافعية لدى الاتباع[1].

4-2-3- الأتباع كعامل توافقي:

اضافة الى بحوث "فيدلر" و"هاوس" في تحليل الموقف القيـادي، فقـد سـاهم "إيدغار شين" (Edgar Shchein) في تعريف النظرية الموقفية، و وصفها بأنهـا تتـصل بالمرونة الشخصية للقائد، و بمدى تمكنه من المهارات الضرورية لتنويع سلوكه الخاص، المتصل بحاجـات الاتبـاع و دوافعهم، فاختلاف حاجات العاملين، و دوافعهم يـستدعي أن يكون التعامل معهم متنوعا و مختلفا أيضا[2].

في هذا التوجه، طـور "هارسـي و بلانكـار (Paul Hersey and Kenneth H.Blanchard) سنة 1977، نظرية " دورة حياة القيادة"[3]. و في تحليلها للموقف، تأخذ هذه النظريـة بعين الاعتبار شخصيـة الاتبـاع، و هي تتعامل مع سلوك القائد و ليس مـع

---

(1) أندرو سيزلاقي ومارك والاس، مرجع سابق، ص 308.
(2) محمود المساد، مرجع سابق، ص 130.
(3) فلاح النعيمي، مرجع سابق، ص 186.

شخصيته خلافا لنظرية" فيدلر" و اتفاقا مع نظرية"هاوس"، و تعتبر أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعا.

على مستوى السلوك، تصنف هذه النظرية سلوك القادة إلى أربعة أصناف تكون فعالة حسب الموقف[1]:

1- أسلوب الإعلام (Telling) أو الاسلوب التوجيهي، و يشمل سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل و بدرجة متدنية بالعلاقات،
2- أسلوب الإقناع (Selling)، يهتم بدرجة عالية بالعمل و بالعلاقات على السواء،
3- أسلوب المشاركة (Participative)،يهتم بدرجة عالية بالعلاقات، و بدرجة متدنية بالعمل،
4- أسلوب التفويض (Delegative)، يهتم بدرجة عالية بالعلاقات، و بدرجة متدنية بالعمل.

أما بالنسبة للموقف، فإن هذه النظرية تستخدم متغيرا واحدا لتحليل خصائصه، هو نضج الاتباع (Maturity)، فحسب"هيرسي" و"بلانكارد"، إستعمال عدة متغيرات في تحليل الموقف يجعل النموذج صعب الاستعمال، و يمثل نضج الاتباع قدرتهم على وضع أهداف قابلة للتحقيق، و رغبتهم و قابليتهم لتحمل المسؤولية، و خبرتهم الفردية و الجماعية، و يشمل جانبين من النضج: النضج الوظيفي، و هو المتعلق بالعمل المرتبط بمؤهلات و كفاءات الاتباع ، و النضج النفسي الذي ينسب له دافعية إنجاز العمل[2]. و يطلق على هذا المتغير أيضا إستعداد المرؤوسين (Readiness) لإنجاز العمل[3].

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 216.

(2) Claude Louche, op.cit, p 120.

(3) حسين حريم، مرجع سابق، ص 216.

بإدماج العناصر المكونـة لنضج الاتباع بالسلوكات القيادية (الاهتمام بالعمل، و الاهتمام بالعلاقات)، يتم تحديد أربع أطروحات إرشادية عامة للفعالية هي[1]:

1- عندما تكون المجموعة غير ناضجة جدا، أي اقتران مستوى منخفض من النضج الوظيفي و النفسي معا، فإنه يستوجب على القائد القيـام بـسلوك يركز على الانتاج و توجيه المهمة (النمط الموجه)، باعطـاء تعليمـات محددة للمرؤوسين من أجل تنفيذ المهام.
2- الوضعيـة التي تكون فيها جماعـة العمل ناضجة جدا من حيث الكفـاءة و الدافعية، تسمح للقائد بترك هامش واسع من حرية التصرف للاتبـاع، الذين يكونون على قدر معتبر من الخبرة و الكفاءة و الحمـاس (الـنمط التفويضي).
3- في الحالات التي يكون فيها مستوى النـضج الـوظيفي مرتفعـا، مقابـل مستوى ممنخض من الدافعية، فإن أسلوب المشاركة أو الاسلوب المساند المركز على العلاقات هو الأكثر فعالية؛ و يتميز هذا النمط بكونـه أقـل توجيها لكن أكثر تشجيعا، و يواجـه هـذا النمط مشـاكل فقـدان الثقة و التحفيز لدى المرؤوسين.
4- عندما يقترن نضج وظيفي منخفض بنضج نفسي مرتفع لـدى الاتبـاع، يكون النمط الاقناع أو النمط الممرن هو الأكثر فعالية، بحيـث يواصـل القائد توجيهـه و مراقبتـه لتنفيذ المهام، لكنه يـدفع مرؤوسـيه لفهـم القرارات، و يناسب الافراد الذين يتميزون بكفاءة كبيرة و تحفيزا أقل في الأداء؛ لذلك من المجازفة تركهم يتولون مسؤولية اتخاذ القرار.

أخيرا يقترح هذا النموذج أنه بالامكان تحسين مستوى النضج لدى المجموعـة تدريجيا، و من ثم تعديل السلوك القيادي، فالقائد الذي يشخص بصورة دقيقة نضج اتباعه يمتلك نموذجا موقفيا لتوجيه سلوكه إما المهمة أو نحو العلاقـات بمـا يـسمح بتحـسين

(1) محمود المساد، مرجع سابق، ص ص 132- 133.

مستوى الاداء و الرضا لدى الاتباع[1]. و يبين الجدول التالي الاسلوب القيـادي الفعـال حسب مستوى نضج الاتباع.

النضج المتعلق بالعمل	النضج النفسي	السلوك القيادي الفعال
عال	عال	الاسلوب التفويضي
	منخفض	الاسلوب المساند
منخفض	عال	الاسلوب الممرن
	منخفض	الاسلوب التوجيهي

جدول رقم: 10 يبين تحليل الموقف و الاساليب القياديـة الفعالة في الوضعيات المختلفة حسب هيرسي و بلانكارد
المصدر: (Claude Louche, p116.)

لقد أدخل المنحى التـوافقي عناصر جديدة في دراسة القيادة تتمثل في مكونات الموقف، إلا أن نظريات هذا المدخل لا تخلو من النقائص و الغموض، فعلـى مـستوى تأثير بنية المهام، ينظر لظاهرة القيادة على أنها تظهر في حالة المهام المهيكلة و أنها تقل في حالة المهام غير المهيكلة. أما على مستوى التصور النظري لتطور الاتباع، فإن هذا الاتجاه يشير الى أهمية القيادة عندما تقل مهارة الاداء لدى الاتباع، في حين تصبح غيـر ضرورية عندما يكون الاتباع على درجة عالية من مهـارة الأداء. إضـافة إلـى قلـة الدراسات و البحوث التي أجريت لاثبات فرضيات هذا المدخل خاصة فيما يتعلق بكيفيـة الموائمة بين أسلوب القائد و مستوى تطور الاتباع.

3-4- النظريات الحديثة في القيادة:

تعتبر النظريات الحديثة للقيادة، الجيل الثاني من الدراسات المندرجـة ضـمن المنحى الشامل؛ فقد سعت هذه النظـريات الى تحديد الصفات و السلوكات التي تـؤدي الى فعالية القيادة في اطار أكثر اتزانا، حيث أعطت اهتماما لمحتوى القيادة. و هكذا فقـد ركزت النظريات المعاصرة على التفاعل بين القائد و الاتباع، و أكدت على دور الاتباع في العملية القيادية. و سعت البحوث المندرجة في هذا الإطار عموما إلى عزل نمطـين قياديين، الاول يؤثر في سلوك الاتباع بمستوى تحدده العلاقة التبادلية بين القائد و الاتباع،

[1] محمود المساد، مرجع سابق، ص 133.

مقابل نمط قيادي آخر يتميز بمستوى أعمق من التأثير يشمل نمو الاتباع، و هذا ما يمثل قطيعة أساسية مع الدراسات السابقة التي سعت إلى وصف نمطين أحدهما يركـز علـى العمل مقابل آخر يركز على الأفراد.

تندرج البحـوث المعـاصرة في إطـار نمـوذجين اثنين: النمـوذج التبادلي و النموذج التحويلي، فيقوم المنحى التبادلي على دراسة نوع العلاقة بين القائد و الاتباع، حيث تم عزل مكونين اثنين لهذه العلاقة هما: المكافأة المشروطة، و تتمثـل فـي نظـام عوائد متفق عليه بين القائد و الاتباع، و الإدارة بالاستثناء، و تتمثل في طبيعـة و قـوة التوجيهات و الانتقادات و العقوبات التي يفضل القائد استخدامها. أما الاتجـاه التحـويلي فيركز على دراسـة المتغيرات التي تجعل من القـائد عـامل تغيير، و قد تم حـصرها في أربعـة أبعـاد هي: الالهـام، التقـدير الفردي، التحفيز الفكري، و التأثير المثـالي. و نستعرض في ما يلي هذين النموذجين بالتفصيل.

4-3-1- النموذج التبادلي:

يأتي النموذج التبادلي في اطار دراسات أثر الثواب و العقـاب علـى سـلوك المرؤوسين، و هو يصف التطـور الذي يجب أن يأخـذه مسـار العلاقـة بين الرئيس و الاتباع حتى تكون القيادة فعالة، و يتأسس هذا النموذج على تعريف المنظمة بأنها نظام أدوار، حيث يتحدد الدور في اطار علاقة تبادلية و تفاوضية بين المسؤول و المرؤوسين.

يعتقد كل من "غراين"، "نوفـاك"، و"سـومركامب" (G.Graen, M.Novak, & P.Sommerkamp 1982)، في وصفهم للنمط التبادلي، أن الافراد يصنفون بالنـسبة الـى قائدهم في مجموعات داخلية (In-group) و مجموعات خارجية (Out-group)[1]، حيـث تكون للقائد علاقات تبادل جيدة مع افراد المجموعة الداخلية، باعتبارهم لديهم مـساهمات في العمل تفوق ما هو مقرر لهم رسميا، فهم يتحملون المسؤوليـة و يتسمون بالمبـادرة، و مقابل ذلك يستفيدون من امتيازات، فهم يتحصلون على دعم أكبر و اهتمام أكبـر مـن طرف مسؤوليهم. أما مع الصنف الآخر من المرؤوسين، المـوجودين خارج مجموعـة

[1] Claude Louche, op.cit, pp 121- 122.

القائد، فتوجد علاقة ذات مستوى منخفض من التبادل، لا يميزها الا تطبيـق القـ ـواعد الرسميـة، فهـؤلاء الافراد يؤدون عملهم دون أي زيادة، و مقابل ذلك يتحصلون علـى ما هو مقرر لهم رسميا من أجور و مكافآت دون أي اهتمام أو دعم إضافي.[1]

أما "برنز" (T.Burns 1978)، فيصف القائد التبادلي بأنه يكتفي بتوضيح أهداف التنظيم و كيفية تحقيقها لاتباعه، و يسعى الى تطوير عقد معهم يـستوجب الـسلوكـات المطلوبـة منهم. و هو لا يهتم بانتظاراتهم الفرديـة، لكنه يعترف بوجودها و بارتباطها بالاداء، فيحرص على تلبية هذه الانتظارات في حالـة مستوى مرتفع من الاداء. و هكذا فالامر يتعلق بمساومة حول أداء العمل تتعلق بالمصالح الآنية للاتباع. و يستدل عن ذلك ببعض السلوكات التي يقوم بها القائد، منها أنه يقوم بمكافأة أتباعه عند إنجازهم المهـام، يشرح لهم ما يجب القيام به من أجل استحقاق المكافآت، و يراقب نوعية العمل المنجـز من طرفهم[2].

على العموم فإن مكـونات القيـادة التبادليـة حسب معظم الدراسات، تتمثـل في عنصرين اثنين هما: المكافأة المشروطة، و الادارة بالاسـتثناء. و تعنـي المكافـأة المشروطة السلوك القيادي الذي يرتكز على مبادلة مجهود الاتباع مقابل عوائـد متفـق عليها، فالقائد يمنح المكافآت إذا أدى الافراد متطلبات العمل ببذل الجهود اللازمة، و هـو يعمد الى التفاوض معهم لأداء المهام. أما الادارة بالاستثناء، فهي أن يتجنب القائد اعطاء توجيهات جديدة إذا كانت تلك المعطاة تتناسب مع متطلبات العمل، حيث تقتصر مراقبتـة للاداء على تقصي الاخطاء و التدخل باتخاذ اجراءات تقييمية و تـصحيحية. و الافـراد غير مطالبين بتغيير طريقتهم في أداء المهام مادام تحقيـق الاهـداف ممكـن. فـالإدارة بالاستثناء عبـارة عن سلوك يظهر عند الضرورة، يركز على النقد التصحيحي لـلأداء، و يوصف بأنه نمط تعزيزي سلبي.

---

(1) زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 90-91.

(2) Claude Louche,op,cit, p 122.

لقد تعددت البحوث حول النموذج التبادلي في القيادة، ففي بداية الامـر كـان التساؤل يدور حول أبعاد التبادل بين القائد و الاتباع؛ فبحوث"دينيش و ليدن" (Dienesh & Lidenn 1986) حددت ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المساهمة المدركة في العملية التبادلية، العدالة، و الصداقة. و تعني المساهمة المدركة في التبادل، ما يدركه كـل طـرف مـن أطراف العملية لما يقوم به هو أو باقي الاطراف من نشاطات من أجل تحقيق الاهـداف، و يقصد بالعدالة، الدعم الذي يقدمه علنا أحد الاطراف للطرف الآخـر، أمـا الـصداقة، فتتمثل في مشاعر القبول بين الطرفين. و في مرحلة أخرى كان اهتمام البحوث بالعوامل التي تحدد نوعية و مستوى التبادل، أو التي تؤدي الى وجود الافراد ضمن أحد الصنفين المندمج في الفريق أو الخارج عنه؛ و هكذا نجد بحـوث"بـازو" و"غـرين" (Basu & Green 1995) التي توصلت الى الكشف عن عاملين يحددان نوعية التبـادل، همـا أداء الاتباع، و مدى التقبل المتبادل بين القادة و الاتباع، حيث يعني التقبل، مدى التشابه فـي المعتقدات، و الآراء و البنية الديموغرافية. و بناء على ذلك يكون الافراد الاحـسن أداء والاقرب الى القادة مندمجين في الفريق. و أوضـح"غـرين و أندرسـون، و شـيفرز" (Green,Anderson, & Shivers 1996)، أن هناك متغيرات تنظيمية تؤثر علـى عمليـة التبادل: فمثلا كلما زاد عدد الاتباع كلما قل مستوى العلاقات التبادليـة؛ فالعـدد الكبيـر للاتباع يشكل عائقا أمام تطور علاقات تبادلية جيدة. و في تلخـيص للدراسـات التـي أجريت في هذا الميدان أحصى"غراين" و"أول بيان" (Graen & Uhl-bien 1996) عـدة عوامل تنظيمية ترتبط بمستوى العلاقة التبادلية، منهـا الاداء، دوران العمـل، الرضـا الوظيفي، المناخ الاجتماعي، و الالتزام الوظيفي(1).

أما ما يعيب هذا النموذج، فإنه على عكس أغلب البحوث في ميدان علم النفس التنظيمي لم يعط الأهمية الكافية للجماعات في المنظمة، حيث بنى توجهه علـى تحليـل العلاقات الشخصية.

(1) Claude Louche, op.cit, p 123.

4-3-2- القيادة التحويلية:

تعتبرالنظرية التحويلية جزءا من الاطروحات الجديدة في القيادة. ظهـر هـذا المصطلح لأول مرة كمدخل مهم في القيادة مع"برنز" (T.Burns 1978) الـذي وصـف أسلوبين قياديين تحددهما نوع العلاقـة التي يسعى القـائد الى ارسـائها و تـرسيخها مع أتباعه. فهو يميز بين ما يسميه القائد التبادلي، الذي يتبع مجموعة من السلوكات التي تركز على التبادلات مع الاتباع، و القائد التحويلي، الذي يهـدف الـى تغييـر أتباعـه باستعمال قيم كبرى.

يمكن تعريف القائد التحويلي (Transformtional Leader) بأنه (القائـد الـذي يرفع من مستوى التابعين من اجل الانجاز و التنمية الذاتية، و الذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية و تطوير المجموعات و المنظمات)[1]. فيوضح النمط التحويلي الى أن القائد يشترك مع الافراد في علاقات اجتماعية يكون من خلالها روابط ترفـع مـن مـستوى الدافعية و القيم و الاخلاق عند اتباعه. و هذا النوع من القادة يلبـي حاجـات و دوافـع اتباعه، و يحاول مساعدتهم في تطوير مؤهلاتهم للـوصول الى أقصى قـدراتهم، فهـو يعترف بحـاجات أتباعه لكنه يتجاوزها في سعيه الى تطويرهم. و غالبا ما يكون لـدى القائد مجموعة قوية من القيم، و فعالية في تحفيز الاتباع للدفاع عن المصالح العامة.

يتميز سلوك القائد التحويلي بسعيه الى مساعدة أتباعه لتمكينهم مـن احـداث التغيير، فبدلا من الاستجابة للمصالح الوقتية للاتباع باستخدام (الجزرة و العصا) يـستثير هذا القائد في الاتباع مستوى اعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بانفسهم، و بالتالي فانه يغير اهدافهم من مجرد الحرص على البقاء الـى اهتمامات خاصة بالانجاز العالي و بالتقدم و بالتنمية الذاتية[2].

---

(1) رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 46.

(2) سيد الهواري، مرجع سابق ص 47.

فيعتبر القـائد التحويلي نموذجا بالنسبة للاتباع بما يملكه من منظومة متطورة من القيم الاخلاقية و شعورا راسخا بالهوية، و ثقة بـالنفس، و كفـاءة، و بلاغـة فـي الحديث، و بما يتمتع به من رؤية مستقبلية واضـحة لمنظمتـه. فهـو بمثابـة مهنـدس اجتماعي، يساهم في إيجاد صيغة للمعاني المشتركة و القيم و الأعـراف داخل المنظمة، و في خلق الثقة في منظمته. و يتصف بقدرتـه على تحديد الاهداف و الايديولوجية التي ينتهجها و العمل على تحقيق تـوقعات عالية بالنسبة للاتباع، كما يتميز سلوكه بـالتعبير عن الثقة في أتباعه، و يكون أثر هذه السلوكات على الاتباع أن تترسخ ثقتهم في أفكـار القـائد و أن يكون هناك قبول تام بالقـائد و إعجـاب به، و طاعـة له.

يتميز القائد التحويلي بصفات زعاميـة، كالرغبـة في التأثير، الثقـة بالنفس، و التمتع بقيم قوية، و اضافة لذلك يتميز بقدرته على تحويل الوضع داخل منظمته، فهـو يتصرف كأداة و مصدر و منفذ للتغيير داخل المنظمة، كما يتميز بالصفات التالية [1]:

1- قدرة عالية على تحديد المشاكل و تحديد طرق حلها، فهو يطرح المـشاكل على مرؤوسيه، و يعرفها بوضوح، ثم يعرض طرق الحل و يبـين مـدى فعاليتها.
2- الحساسيـة لمشاعر المرؤوسين، فالقائد التحويلي له القدرة على الاستماع و النصيحة و المشاورة عن طريق الاجتماعات و اللقاءات و المقابلات.
3- القـدرة على اثارة الحماس و الدافعيـة، سواء بالهاب مشاعر مرؤوسـيه و تحفيزهم للعمل، أو إشباع عواطفهم بعد تحقيق الانجازات المطلوبة.

يعتقد" باس" (B.Bass 1985) أن القائد التحويلي يختص بنشاطات تدفع الاتبـاع لتجاوز مصالحهم الخاصة الى مصالح الجماعة و المنظمة، كما يختص بتقديره للحاجات و الطمـوحات الخاصـة بكل فرد من أفراد جماعته، و أنه يشجع الاتباع علـى النظـر إلى المشـاكل من زاوية مغايرة، و يشجع تطور الكفاءات الجديدة. و يفيد نموذج" بـاس"

---

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 319.

أن القيـادة التحويليـة تحفـز الاتبـاع على بذل أكثر مما هو متوقع عن طريق الرفـع من مستوى وعيهم بأهمية الاهداف المحددة، و تحفيزهم على الاهتمـام بالحاجـات ذات المستوى الاعلى. و يحدد أبعاد القيادة التحويلية في ما يلي[1]:

1- التأثير المثالي: أو الكاريزما، و يصف سلوك القائد الذي يرسـخ نظـرة الاحترام تجاهـه و يعرف كيف يفرض نوعا من الاهميـة لامـور معينـة، و يجعـل من تصرفاته أدوارا نموذجية لاتباعه.

2- الدافعية الالهامية: تصف سلوك القادة الذين يوحدون الاتبـاع بتوقعـات عالية، و يلهمونهم من خلال تحفيزهم للالتزام بالرؤية المشتركة في المنظمة مـستخدمين الرموز و التودد العاطفي عند تطبيق هذه الرؤية. و هم يلهمون مبدأ الاحترام للآخـرين، و يعرفون طبع أفكارهم بصبغة الاهمية، و يعطون معنى للعمل.

3- الحفز الذهني: يشير الى القيادة التي تعمل على تحفيز الاتباع لكي يكونوا مبدعين، و مبتكرين. فالقائد يساعد الاتباع على الاعتماد على أنفـسهم و علـى التفكيـر بصورة إيجابية والخروج من المشاعر الإنهزامية، و مثال ذلك تشجيع الجهـود الفرديـة لتطوير طرق فريدة لحل المشكلات المتعلقة بتدني الانتاج.

4- الاهتمام الفردي: يمثل سلوك القادة الذين يوفرون المناخ المساند لاتباعهم، فهم يستمعون بعنـاية لانشغـالاتهم الفردية. و يشير أيضا الى أن القائد يحترم الآخرين، و يفوضهم في بعض المهام تشجيعا لهم للتعلم و لاثراء الخبرات.

طور"باس" (B.Bass) مقياسا لتحديد نمطي القيادة، التحويلة والتبادلية، يتمثـل في استبيان" القيادة متعددة الأبعاد" (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)؛ و الذي يقيس ادراك الاتباع لسلوك القائد وفقا لسبعة أبعاد، حيث تتعلق ثلاثة منها بالقيادة التحويلية و هي: الالهام، التقدير، التحفيز الفكري. و بعدان سلوكيان يتعلقـان بالقيـادة التبادلية هما: المكافأة، و التسيير الاستثنائي. كما يقيس السلم سلوك عدم القيادة أو عـدم

[1] Claude Louche, op.cit, p122.

التدخل، و هو يمثل غياب القيادة، أي التخلي النسبي للقائد عن مسؤولياته. و يضم المقياس عبارات تقيس الجهود الاضافية و الرضا و الفعالية.[1]

نستطيع القول أنه إذا كانت القيادة التبادلية تسعى إلى تعزيز الاستقرار من خلال توضيح الاهداف للاتباع و تركهم يعملون بهامش حرية يتعلق بمدى إنجازهم للاهداف، فان القيادة التحويلية تسعى إلى التغيير بالتركيز على القيم و الاخلاق و المعايير و الاهداف طويلة الاجل و الرؤية المستقبلية، من خلال التأثير في دوافع الافراد، و في تنظيم حاجاتهم[2].

بينت الدراسات الحديثة، أن القيادة التحويلية تؤدي إلى نتائج أكبر من تلك التي تحققها القيادة التبادلية؛ فالقيادة التبادلية تحقق أهدافا متوقعة، بينما القيادة التحويلية تؤدي إلى نتائج أبعد مما هو متوقع فتكون آثارها تراكمية على الآثار التي تحققها القيادة التبادلية[3]. كما بينت الدراسات، أن أبعاد القيادة التحويلية لها أهمية كبيرة بالنسبة للتأثير في سلوك الاتباع، و أن بعد" التأثير المثالي" أو" الكاريزما"، هو الأكثر وزنا. و قد حلل" لو"، "كرويك"، و" سيفاسوربرامانيان" (K.Lowe, G.Kroeck, & N.Sivasurbramanian 1996) العديد من الدراسات و البحوث التي أجريت حول موضوع القيادة التحويلية، و كانت نتائجهم تشير بصورة واضحة إلى ارتباط نمط القيادة التحويلية بفعالية المنظمة، كما تبين أن بعد المكافأة في النمط القيادي التبادلي يرتبط بمستويات جيدة من الأداء، و أظهرت النتائج أيضا أن أسلوب القيادة التحويلي يتواجد بأسفل السلم التصاعدي، أكثر من تواجده بمستويات الادارة العليا[4].

لقد حظي نموذج القيادة التحويلية باهتمام الباحثين، فهو يقدم مجموعة واسعة من التعميمات لخصائص القائد الفعال، و يصف كيف يمكن للقادة القيام بتطوير و تنفيذ التغييرات المهمة في المنظمة، و يقدم إطارا عاما للتفكير حول القيادة، يركز على المثل،

---

(1) سيد الهواري، مرجع سابق، ص 178.
(2) زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 95.
(3) سيد الهواري، نفس المرجع، ص 54.
(4) Claude Louche, op.cit, p 124.

و الإلهام، و الابداع، و الاهتمام الفردي. و يتجاوز النماذج التقليدية، بتوسـيعه لمفهـوم القيادة ليشمل نمو الاتباع، و بالاضافة إلى ذلك، فهو يتميز بانسجامه مع الطبيعة البشرية و مع الميـول الفطريـة بتأكيده على الاخـلاق و القيم. أما ما يعيبـه فهو أنـه يفتقـر الى الوضوح في التصور الذي يطرحه؛ فغالبا ما يتم تفسيره على نحو مبـسط للغايـة، يظهر من خـلاله أنه يـوحي بأن القيـادة التحويليـة أسـاسها السمـات الشخصيـة، و أنه من المحتمل استخدامه من قبل القادة بشكل غير ايجابي.

5- القيادة و الذكاء الانفعالي:

لقد بينت دراسات "أوهايو" حول القيادة في القرن الماضي، أن القادة الفعـالون هم أولائك الذين يتمكنون من توليد مشاعر الثقة و الاحترام المتبادل مع الاتبـاع و بنـاء علاقات وطيدة معهم. و أعقبتها العديد من البحوث التي أكدت أن القـدرة علـى القيـادة تتعلق بالقـدرة على حل المشـاكل الاجتماعيـة المعقـدة التي تظهـر داخل التنظـيم. أما في الوقت المعاصر فقد أضحى العمل عن طريق الفرق أمر ضروري، فرضه تطور التنظيم؛ فالمؤهلات التقنية الفردية لم تعد كافية لضمان فعالية المنظمة، و أصبح واضحا أكثر فأكثر، أن الانفعالات لها دور في المجال المهني، و أن الامر يتطلب الاعتراف بها و بتأثيرها على الانتاج و على فعالية المنظمة ككل.

يميل الباحثون إلى تصنيف الافراد داخل العمل في نمطين، الـنمط الاول هـم الانفعاليون الذين يحتاجون إلى قدر بسيط من التوتر يكون دافعا قويا لهم لبذل الجهد، عكس النمط الثاني، و هم غير الانفعاليون الذين يحتاجون إلى قدر أكبـر مـن التـوتر لـدفعهم للعمل.[1] و قد بينت الدراسات أن الافراد، يستعملون انفعالاتهم لزيادة أدائهـم الـوظيفي؛ فالذين يمتلكون مستويات عالية من الذكاء الانفعالي يتمكنون من تعديل انفعـالاتهم حـسب متطلبات العمل[2].

عموما فإن موضوع القيادة يرتبط ارتباطا كبيرا بموضوع الانفعالات؛ فالرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم مـؤشرات الفعالية القيادة، يتعلق بالجانب الانفعالي للاتباع.

---

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 181.

(2) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p229.

و من جهـة أخـرى فإن الحـالات الانفعـاليـة يمكن أن تتطور إلـى شـعور ثابـت نسبيا، ثم إلى اتجـاه، و بالتالي فإن النمط القيـادي أو التنظيم عمـ ـوما الـذي يـشجع تطـوير المشـاعر و الاتجاهات، تكون الانفعالات بالنسبة له وسائل عمل فعالة تـساهم في تشكيل الاتجـاهات لدى الافـراد، و تسـاهم في تكوين الـولاء التنظيمي لـديهم[1].

و يعتبر"غولمان" الافكار و المعتقـدات التي تميز تفكير الافـراد و تغذي اتجـ ـاهاتهم، نوعا من التعلم الانفعالي، و أن القادة يلعبون دورا حاسما في التأثير في اتجاهات الاتباع و ترسيخ المعايير المطلوبة للجماعة عن طريق ادارة انفعالاتهم، كمـا يـؤثرون بـنفس الطريقة في دافعيتهم، م مثال على ذلك" الانتقاد" الذي هو من بين المهام الرئيسية للقائد، فان استعماله عشوائيا قد يولد نتائج عكسية؛ فعندما يقتنع الفرد أن فشله راجع الى انعـدام القدرة لديه، يفقد الرغبة في العمل و في بذل أي جهد، و كذلك عندما يفـسر أن الانتقـاد الموجه اليه بأنه هجوم على شخصه، فسيولد ذلك لديه حالة من الدفاع السلوكي[2].

لقد أصبحت منذ فترة قصيرة دراسة الذكاء الانفعالي كعامل في فعالية القيـادة تلقى انتشارا، و سعت أغلب هذه الدراسات الى التأكد من وجود علاقة ايجابية بين الذكاء الانفعالي و متغيرات مثل: فعالية القيادة، القيادة التحويلية، أو القيادة الزعامية، و سمحت النتائج بتأكيد الدور الذي يلعبه الـذكاء الانفعـالي في إدراك الاتبـاع للسلـوك القيادي. و بشكل أدق، تبين أن القائد الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء النفعالي يكـون فعـالا أكثر بالنسبة إلى معايير الفعالية التالية:

- القدرة على تحسيس جماعة العمل بأهداف التنظيم و وسائل تحقيقها،
- القدرة على إلهام الافراد الاهمية التي تختص بها الـسلوكات و النـشاطات المطلوبة في العمل،
- القدرة على خلق الحماس و الثقة و التفاؤل تجاه المنظمة و المحافظة عليها،
- القدرة على التغيير، و المرونة في تخاذ القرارات،
- القدرة على إرساء هوية صادقة و مقبولة للمنظمة، و المحافظة عليها.

---
[1] Yves Clot, op, cit p 24.
[2] Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle- 2*, op.cit, pp 202- 203.

يعتقد "غولمان أن نجاح المنظمة يرتبط بمستوى الذكاء الانفعالي لدى مسيريها، و أن هؤلاء يجب عليهم التعرف على مشاعر الافراد نحو الوسط المهني الذي يعملـون فيه، و التدخل عند وقوع مشاكل، و إدارة انفعالاتهم الذاتية من أجل كسب ثقـة العمـال، و عليهم فهم الاتفاقات الاجتماعية غير الرسمية المتواجـدة داخـل النـسيج الاجتمـاعي المهني. و يشير "بوري و ماير" (Bourey & J.D.Mayer 2001)، أنه بينما يحتاج الناس الى قدر من نسبة الذكاء لكي يتصرفوا بطريقة جيدة، فإن الذكاء الانفعالي هو الذي يميز القادة البارزين. و يستعمل "غولمان مصطلح "الفهم التنظيمي أو" الوعي التنظيمي" الـذي يدل على القدرة على معرفة العلاقات التي تسود مجموعة العمل، و يعتقد أن القدرة على التواصل الاجتماعي في ميدان العمل له علاقة بمهارات التأثير، حل الصراعات، تشجيع تطور الآخرين، العمل الجماعي ، و التعاون. و يرى "غاردنر أن الذكاء في العلاقة مـع الآخرين يتكون من أربع قدرات هي: القدرة على تنظيم المجموعات، الحلول التفاوضية، العلاقات الشخصية، التحليل الاجتماعي، و أن القدرة على تنظيم المجموعات ضـرورية للقائد في تنسيق جهود مجموعة مشتركة من الافراد[1].

باستقراء البحوث التي اهتمت بدراسة آثار القيادة التحويلية والقيـادة التبادليـة يتبين أن القائد التحويلي يمتلك مستوى مرتفعا من الذكاء الانفعالي. هذه الخاصية أعتبرت ضرورية لعملية إلهام الأتباع وبناء علاقات متينة معهم. وحتى تعريف القيادة التحويليـة نفسه يفسر لنا هذا الإتجاه، باعتبارها أسلوب قيادي يركز أكثر على الإنفعالات. فالقائـد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى الوعي لدى أتباعه، يكسب ثقتهم ويقودهم إلى تحقيق أهدافا أبعد من تلك المسطرة لهم. و عليه فإن خصائص ترتبط بالذكاء الانفعـالي بـشكل كبير مثل تقدير مشاعر الآخرين، و القدرة على بناء و المحافظة على العلاقات، نجـدها في قلب القيادة التحويلية.

يميز "غولمان ستة أنماط من القيادة بحيث يختص كل نمط بمجموعة معينة من المهارت الانفعاليـة المندرجة ضمن نموذجه والتي يمكن أن تكون فعالة حسب الموقف.

---

[1] محمود عبد ا محمد خوالدة، مرجع سابق، ص ص40-41.

و يبين أن القائد الفعال هو الذي يملك القدرة على ممارسة على الأقل أربعة من أنماط القيادة الستة بحيث يستخدم في كل مرة النمط الملائم للموقف.(أنظر الجدول التالي).

	النمط القيادي					
	نمط الاذعان	تسلطي	نمط الانخراط	ديمقراطي	محرك	مدرب
الوضعية	في وضعية استعجالية أو صعبة	عندما يفرض التغيير نظرة جديدة،تتطلب توجيها واضحا.	من أجل دارك نقائص في فريق العمل.أو تحفيزه في مرحلة تتميز بالضغوط	من اجل الحصول على اتفاق أو دعم من طرف الأتباع	من الحصول الفوري على نتائج من قبل فريق محفز و مؤهل جدا	من اجل مساعدة فرد لتطوير مردوده أو تحسين امكانياته.
الهدف	الحصول على امتثال فوري	دفع الاخرين إلى اكتساب رؤيا	خلق الانسجام	الحصول على الالتزام عن طريق المشاركة	تنفيذ مهام ذات نوعية عالية	كسب رصيد من الامكانيات للمستقبل
الانعكاس على المناخ لتنظيمي	سلبي جدا	ايجابي جدا	ايجابي جدا	ايجابي جدا	سلبي جدا	ايجابي جدا
مهارات الذكاء الانفعالي	التصميم على الحصول على نتائج،المبادأة، التحكم في الانفعالات الذاتية.	الثقة بالنفس،التعاطف، القدرة على خلق التغيير.	التعاطف،القدرة على بناء العلاقات و ادارة الصراع.	القدرة على التنسيق و ادارة الفريق و الاتصال	الاهتمام بالعمل.التصميم على تحقيق نتائج.المبادأة.	الاهتمام بتحسين الآخرين. التعاطف. الوعي بالانفعالات الذاتية

جدول رقم: 11 يبين الأنماط القيادية عند"غولمان" و انعكاسها على المناخ التنظيمي

المصدر: (R.J.emmerling, D.Goleman, *Emotional intelligence* *www.eiconsortium.org)*

خلاصة الفصل:

من خلال ما ورد بهذا الفصل يمكن الاستنتاج أن القائد في ميدان العمـل هـو بالضرورة مكون، و أساس نجاحه هو علاقة وطيدة نابعة من الثقة بينه و بين مرؤوسيه، و أن سر نجـاحه يكمن في قدرتـه على تحديد احتياجات مرؤوسيه المهنية، و النفسية، و العمل على تطوير امكانياتهم، و يظهر ذلك في سلوكه الشخـصي المـتفهم و المهـتم بالاتباع. إن القائد الذي يمتلك هذه القدرات يتمكن من تحديد نقاط القوة و الـضعف فـي أتباعه و يعرف كيف يقوم بتشجيع الانجاز و الرغبة في التطور لديهم، فـيكلفهم بمهـام تحفزهم على تقديم أحسن ما لديهم، ويعرف كيف يزودهم بالانتقـادات المفيدة و يـتمكن من تحديد نقائصهم المختلفـة و يرشدهم و ينصحهم بطريقـة ملائمـة.

يتضمن هذا الفصل يتضمن وصفا لمختلف الخطوات و الاجراءات البحثية بـدءا بالمنهج العلمي المعتمد في البحث، مرورا بتحديد الاطار الزمني و المكاني للدراسـة. كما تطرقنا فيه إلى وصف مجتمع البحث من حيث خصائصه، و كيفية اختيار مفردات العينـة الممثلة للمجتمع مع وصف خصائصها، كما نستعرض الـوسائل المستعملـة فـي جمـع البيانات مع توضيح كيفية بنائها و طرق التأكد من جودة خصائصها البسيكومترية، و أخيرا تحديد الوسائل الاحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة.

1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهـج العلمـي الطريقـة التـي يبني بها العلم قـواعده و يصـل إلى الحقائق[1]. حيث أن البحث العلمي يستدعي أن تكون خصائص المنهج و وظائفه ملائمـة لطبيعة الظاهرة المراد دراستها، و عليه فإن المناهج العلمية تختلف بـاختلاف المواضـيع التي تستخدم فيها [2]. و في هذا البحث إعتمدنا المنهج الوصفي، و قد اخترناه بنـاءا علـى طبيعة الموضوع، ذلك أن الدراسة تستوجب جمع الحقائق عن ظاهرة القيادة بالصورة التي هي عليها في مجتمع البحث، و تحليلها للتعرف على خصائصها و من ثمة تفـسيرها مـن أجل استخلاص دلالاتها. كما تتطلب أيضا وصفا كميا للذكاء الانفعالي كقدرة شاملة تـشمل عدة مهارات نفسية و اجتماعية. و نعتقد بأن المنهج المختار ملائم لاختبار فروض البحـث عن طريق التأكد من أوجه الارتباط بين مختلف المتغيرات و البيانات التي يسمح بجمعها، و بالتالي الوصول إلى نتائج ذات قيمة عملية.

2- الدراسة الاستطلاعية:

حرصا على سلامة الاجراءات المنهجية، و من أجل التأكد من مدى صـلاحية الأدوات المعدة لجمع البيانات، قمنا بإجراء دراسة أولية استطلاعية شملت 08 إطارات من رؤساء الدوائر بشركة نافتاك/ سكيكدة الذين تمكنا من الاتصال بهم. و كان هدفنا الأساسي هو التعرف على مختلف الظروف التي يمكن أن ترافق عملية التطبيق بغرض التحكم فيها من جهة، و التأكد من مدى وضوح عبارات أداة البحث من جهة أخرى. كما سمحت لنـا الدراسة الاستطلاعيـة من التحقق من ثبات أداة البحث وفق طريقـة التطبيـق و إعـادة التطبيق.

(1) لوكيا الهاشمي، منهجية البحث في التقييم التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، سلسلة ج، عدد6، منشوات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995، ص 93.

(2) عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 92.

3- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات الادارة الوسطى ممثلين في رؤساء مـصالح شركة نافتاك/سكيكدة الذين يبلغ عددهم 42 رئيس مصلحة تنتمي إلى دوائر تنظيمية مختلفة حسب الجدول التالي:

الدوائر	المصالح
- الإدارة العامة.	- الإدارة العامة - الشؤون الاجتماعية.
- التنظيم.	- التنظيم - الاعلام و التوثيق - الاعـلام الآلي.
- المالية.	- المحاسبة العامة - الخزينـة - الـشؤون القانونية - تحليل التكاليف.
- الموارد البشرية.	- علاقـات العمـل - تـسيير المـسارات الوظيفية - التكوين.
- التسويق.	- المبيعــات - التخطــيط و البــرامج - الشحن.
- الدائرة التقنية.	- الدراسات الهندسية - المراقبة - المخبر.
- الوسائل العامة.	- الوسائل العامة - الإمداد - الإيواء.
- التموين.	- الشراء و التموين - شراء المخازن.
- الصيانة.	- التخطيط و المناهج - المتابعة و المراقبة - الأشغال - الأجهزة - المعادن - العتاد المتحرك - الكهرباء - الميكانيك.
- الوقاية و الأمن و البيئة.	- الوقاية 1 - الوقاية 2 - البيئة - المراقبة و الكشف.
- دائرة الانتاج 1.	- التقطير - الزفت – العطـور - فـصل الغازات 1 - فصل الغازات 2.
- دائرة الانتاج 2.	- الخلط و التخزين - المرافق.

جدول رقم: 12 يبين توزيع المصالح على الدوائر التنظيمية لشركة نافتاك.

4- عينة الدراسة:

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة (42 رئيس مصلحة)، فقد لجأنا إلـى اعتمـاد الحصر الشامل لكل أفراد مجتمع الدراسة، حيث تشكلت مـن جميـع رؤسـاء المـصالح العاملين بشركـة نافتـاك- سكيكـدة- المشرفـة على تسيير مركب تكـرير البترول، و الجدول التالي يبين خصائص عينة البحث.

	الفئات	التكرار	النسب المئوية
السن	30-39 سنة	05	%11.90
	40-49 سنة	27	%64.28
	أكبر من 50 سنة	10	%23.80
	المجموع	42	%100
الجنس	ذكر	40	% 95.23
	أنثى	2	% 4.76
	المجموع	42	%100
المستوى الدراسي	إبتدائي	04	%09.52
	متوسط	07	%16.66
	ثانوي	11	%26.19
	جامعي	20	%47.61
	المجموع	42	%100
الأقدمية في المؤسسة	7 سنوات و أقل	05	%11.90
	من 08 إلى 16 سنة	15	%35.71
	من 17 إلى 25 سنة	16	%38.09
	أكثر من 25 سنة	06	%14.28
	المجموع	42	%100

جـدول رقم: 13 يبين خصائص عينـة الدراسـة.

فكان 40 فردا من العينة ذكورا و 02 إناث، و بلغ متوسط أعمارهم 45.11سنة ، و متوسط الأقدمية في مناصبهم 17.69 سنة، فكان هذا الأخير مؤشـرا علـى معرفـة الرؤساء بالأفراد العاملين معهم. كما كان 47.61% من أفراد العينة يتمتعـون بمـستويات دراسية جامعية.

5- مجال الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية خلال شهري مارس و أفريل 2009 بمركـب تكريـر البترول المتواجد بمدينة سكيكدة. يقع المركب بالمنطقة الصناعية الكبرى على بعد 07 كلم شرق المدينة على مساحة تقدر ب 190 هكتار. أنشئ هذا المركب خلال نهايـة سـنوات السبعينات و انطلقت وحداته في الانتاج تدريجيا إبتداء من شهر مارس سنة 1980. يشرف على تسيير المركب شركة نافتاك – سكيكدة- و هي تنظيم اقتصادي عمومي انفصل فـي 1982/01/02 عن الـشركة الوطنيـة لتكريـر و توزيـع المـواد البتروليـة، و فـي 1998/04/18 أخذ طابع شركـة ذات أسهم برأس مال إجتماعي قدر ب 12 مليار دينـار جزائري تمتلك جميع أسهمه شركة سوناطراك(*).

يتمثل نشاط المركب في معالجة النفط الخام بغرض إنتـاج مـشتقاته الموجهـة للاستهلاك. و تتميز عملية الانتاج بالتسلسل، حيث يتوقف إنتاج كل وحـدة مـن وحـدات المركب على نواتج الوحدات السابقة لها في سلسلة الانتاج.

تتميز طبيعة نشاط المركب بوجود أخطار كبيرة و احتمالات عاليـة لتعـرض العمال إلى أضرار أثناء مزاولتهم أعمالهم، هذا الأمر تطلب من التنظيم فرض قواعد أمنية و احتياطية صارمة، و لنفس هذا الغرض تضم الشركة دائرة الأمن الصناعي التي تتفـرع إلى مصلحتين هما مصلحة التدخل و مصلحة الوقاية. و للإشارة يتلقى جميع عمال المركب بدون استثناء، و بصفة دورية تدريبات حول طرق تشغيل آلات الإنذار و وسـائل إطفـاء الحرائق، كما يتدربون باستمرار على كيفية التصرف أثناء وقوع الحوادث. و عليـه قـد تلقينا بدورنا بعض هذه التوجيهات فـي اليـوم الأول مـن تواجـدنا بالمركـب بتـاريخ 2009/03/20، و لاحظنا أن ظاهرة التعايش مع الخطر و سلوك التقيد بقواعد الأمن مـن أهم عوامل الضغط الذي يميز مناخ العمل في هذه المنظمة.

(*) منذ 2009/07/01 أصبحت شركة ناقتاك عبارة عن قطاعات تكرير البترول(Divisions) تابعة للشركة الوطنية للمحروقات (سوناطراك)، و هذا بموجب عقد إدماج موقع بين الشركتين في 2009/06/22.

إنه بالنظر لطبيعة نشاط المركب توجود احتمالات كبيرة لوقوع التلوث البيئي، و عليه يحضى هذا الموضوع اهتمام التنظيم من خلال مراقبة النتائج الثانوية لنشاط المركب لاسيما المياه، و تشرف على هذه العملية خلية البيئة.

أما من الناحيـة البشريـة فيضم مركب تكرير البترول بسكيكدة 1608 إطـارا و عاملا، منهم 162 امرأة، موزعين على مستويات مختلفة من السلم الإداري على النحـو التالي: مدير المركب (1)، نواب المدير (3)، رؤساء الدوائر(13)، رؤساء المشاريع (3)؛ رؤساء المصالح (42)، إطارات مكلفين بالدراسات أو بتسيير البـرامج (397)، رؤسـاء الفرق (72)، عمال التحكم (745)، عمال التنفيذ (332).

6- أدوات القياس:

لقد استخدمت الاستمارة في هذا البحـث كمـصدر رئيـسي للحـصول علـى المعلومات المطلوبة حول متغيرات الدراسة، و نعرضها في ما يلي:

6-1- قياس الذكاء الانفعالي:

قمنا في بحثنا هذا بتصميم إستبيان وصفي للذكاء الإنفعالي مستوحى من مقيـاس التقرير الذاتي للذكاء الإنفعالي لـ"شوت" (Shutte Self-Report Emotional Intelligence, SSREI 1998) المصمم من طرف"شوت وآخرون" (N.S.Shutte & al) وفـق نمـوذج" ماير و سالوفي"، و يقيس الاستبيان الأبعاد التالية: تقييم الانفعالات الذاتية، تقييم انفعـالات الآخرين، إدارة الانفعالات الذاتية، إدارة إنفعالات الآخرين، و اسـتخدام الإنفعـالات فـي التفكير[1]، و عليه فقد كانت أداة بحثنا الأساسية و الوحيدة لقياس الذكاء الانفعـالي عبـارة عن تقييم ذاتي تتكون من 25 مفردة وفق سلم خماسي الدرجات: دائمـا، غالبـا، أحيانـا، نادرا، أبدا. و قد تم توزيع مفردات الاستمارة على المحاور الخمسة للذكاء الانفعالي كمـا هو مبين بالجدول التالي:

---

(1) سالى على حسن،مرجع سابق، ص60.

المحاور	المفردات و تراتيبها في الاستمارة النهائية
تقيـيم الانفعـالات الذاتيـة و التعبير عنها	المفردات الايجابية 1- عند مباشرة مهامي مع الآخرين فإني أكون على درايـة تامـة بحـالتي الانفعالية التي أمر بها. 10- أستطيع التعبير عن كل ما أشعر به. 13- أدرك مسبقا أن مواقف معينة ستثير انفعالي.
	المفردات السلبية 16- لا أدرك أني متوترا إلا بعد أن يلاحظ الآخرون ذلك علي. 21- يصعب علي وصف حقيقة ما أشعر به.
تقييم انفعالات الآخرين	المفردات الإيجابية 2- عندما يفصح لي بعضهم عن أمر يؤرقه أشعر كما لو أنني أعيشه. 5- أثناء حديثي مع الآخرين أدرك إن كان لديهم شعورا يحاولون إخفاءه. 8- أدرك الحالة الانفعالية للآخرين من نبرة أصواتهم.
	المفردات السلبية 18- أفهم متأخرا أن الآخرين واقعون تحت تأثير انفعال ما. 22- يصعب علي فهم مايشعر به الآخرون.
إدارة الانفعالات الذاتية	المفردات الإيجابية 17- أؤجل تحقيق بعض مطالبي الآنية للوصول إلى أهدافي. 23- أحافظ على هدوئي أثناء محاولتي حل خلافاتي مع الآخرين. 25- في المواقف الصعبة أبذل جهدا للتحكم في انفعالاتي.
	المفردات السلبية 4- لا أعرف كيف أقوم بتهدئة نفسي. 12- لا أستطيع التوقف عن التفكير في مواقف مؤلمة تعرضت لها.
إدارة انفعالات الآخرين	المفردات الإيجابية 11- أجد أفكارا مناسبة للتخفيف من حدة التوتر لدى الآخرين. 14- أتمكن من خلق الشعور المطلوب لدى من حولي. 20- قادر على إدخال السرور على الآخرين.
	المفردات السلبية 3- عندما يكلمني أحدهم عما يشعر به أحاول تغيير موضوع الحديث. 7- في الاجواء المتوترة لا يكون لي أي دور.

إستخدام الانفعالات في التفكير	المفردات الإيجابية 6- أستثير حماسي لتحقيق طموحاتي. 9- أستفيد من شعوري بالقلق في تحفيز نفسي. 19- عند محاولتي خلق مناخ عمل إيجابي أتذكر المواقف السابقة المشحونة بالانفعالات.
	المفردات السلبية 24- إنفعالاتي تعيق استغلالي لكافة قدراتي، و تتسبب في تضييعي لفرص حقيقية للنجاح. 15- عندما لا أنجح في أمر ما أتخلى عن تكرار المحاولة.

جدول: رقم 14 يبين عبارات قياس أبعاد الذكاء الانفعالي.

6-2- قياس فعالية السلوك القيادي:

نعتقد أن دراسة القيادة من خلال إدراك الاتباع قد يقلل من نسبة الموضوعية في نتائجها، ذلك أن الإدراك عموما يتعلق بعوامل فردية كالخبرات السابقة، و الحاجات و الدوافع، و الشخصية[1]. و وفقا لذلك فوصف الأتباع للقيادة سيتأثر حتما باتجاهاتهم و أفكارهم المسبقة و بما تعني لهم ظاهرة القيادة. و لقد قمنا بتصميم إستبيان وصفي للقيادة الفعالة في ضوء النموذج التحويلي، عبارة عن تقييم ذاتي يتكون من 35 مفردة، يهدف إلى تقييم فعالية القيادة لدى افراد العينة ممثلة في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية، مع تقييم أبعادها السلوكية الاربعة: الالهام، التقدير الفردي، التحفيز الفكري، التأثير المثالي. كما تهدف الاستمارة إلى تقييم الدرجة الكلية للقيادة التبادلية و بعديها المتمثلين في: المكافأة المشروطة، الإدارة بالإستثناء، و أيضا تقييم عدم القيادة أو سلوك عدم التدخل، و قد تم توزيع المفردات على المحاور السبعة وفق الجدول التالي:

[1] حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 75- 76.

المحاور	المفردات و تراتيبها في الاستمارة النهائية
الالهام	1 - أعمل على ترسيخ المبادئ الاخلاقية بين العمال و أشجع علاقـات الاحترام بينهم. 5 - أعمل على تطوير الحس الجماعي بأهمية الاعمـال و الـسلوكات المطلوبة. 6 - أنشر التفاؤل بين العمال اتجاه المؤسسة. 13 - ينتابني اعتاقد أن مهامي في المؤسسة لا تشكل عملا فقط و لكـن رسالة أيضا. 29 - أساعد الآخرين على إيجاد معنى لعملهم.
التحفيز الفكري	4 - أعمل على نـشر الابـداع و أشـجع الافـراد علـى طـرح اقتـراحاتهم و أفكارهم. 17 - أدفع العمال إلى النظر إلى عملهم من زاوية جديدة. 18 - أشجع العمال على التفكير في المشكلات التقليدية بطرق جديدة. 22 - أطلب من العمال التفكير في مواضيع لم يسبق لهم مناقشتها. 32 - أدفع العمال إلى البحث عن طريقة أفضل للأداء.
التقدرير الفردي	2 - أتعامل مع الافراد العاملين في المستويات الادنى باحترام. 9 - أشجع العمال على القيام بمهامهم بمفردهم و على الاعتمـاد علـى أنفسهم. 11 - المناقشات التي أديرها مع العمال يكون منطلقها مواضيع تـشغل بالهم. 14 - اهتمامي بالعمال هو من أجل تطويرهم و ليس لمجرد تحفيـزهم على العمل. 20 - أعطي اهتماما خاصا بالاشخاص الذين يبدون مرفوضـين مـن طرف الجماعة.
التأثير المثالي	3 - يصف الآخرون غيابي على أنه يترك فراغا. 15 - أقوم بتمثيل المصلحة بشكل جيد، و أحافظ علـى سـمعتها لـدى الآخرين. 25 - الآخرون فخورون بالعمل معي. 34 - أشعر أن فريقي يكن لي كل الاحترام و الثقة و التقدير. 35 - أجعل الآخرين يشعرون بالأمان و هم من حولي.
	10 - أحقق مطالب العمال بقدر ما يبذلونه من جهد.

المكافأة المشروطة	16- أدفع العمال إلى تحقيق أكبر قدر من الانجاز مقابـل مـنحهم مـا يطلبونه من امتيازات. 27- أنبه الآخرين لما يمكن أن يحصلوا عليه مقابل ما يحققونه. 34- أخبر الآخرين بما يتعين عليهم فعله إذا رغبوا في الحصول علـى مكافآت. 40- أقدم المكافآت عندما يحقق الآخرون الاعمال المطلوبة.
الادارة بالاستثناء	13- أمتنع عن التدخل و لا أحاول تغيير أي شيئ عندما تكون الامـور عادية. 22- أخبر الآخرين بالمعايير التي يتعين عليهم القيام بعملهم وفقها. 29- أشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليها. 39- أستخدم العقوبات الادارية المناسبة للحد من السلوكات الطارئة غير المرغوب فيها. 47- أكتفي بتحقيق الاهداف المطلوبة و لا أسعى إلى دفع العمال لتحقيق أكثر من ذلك.
عدم التدخل	11- أعتقد أنه ليس من الضروري تذكير العمال بما يجب عليهم فعله. 35- لا أتدخل في مهام العمال. 41- إتصالي بالعمال محدود و لا يرتبط كثيرا بالعمل. 43- أفراد العمل يشعرون بالمسؤولية الكاملة عن عملهم و لا يعتمدون علي في ذلك. 45- لدي اقتناع بأن يؤدي الآخرون أعمالهم بالطريقـة التـي تعـودوا عليها.

جدول رقم 15 يبين عبارات قياس فعالية القيادة.

و لغرض تقييم إجابات أفراد العينة إستعملنا سلما تنقيطيا يبتدئ من القيمـة: (1) المقابلة للإجابة" أبداً" إلى القيمة: (5) المقابلـة للإجابة دائما بالنسبة للمفردات الإيجابية، و تعكس القيم بالنسبة للمفردات السلبية. و عليه فإن درجة كل بعد من أبعاد الذكاء الانفعـالي و القيادة تكون محصورة بين الدرجة الدنيا 05 والدرجة القصوى 25. بينما تكون الدرجة الكلية للذكـاء الانفعـالي محصـورة بين الدرجـة 25 و الدرجـة 125. و تنحـصر الدرجة الكلية للقيادة التحويلية بين الدرجة 20 و الدرجة 100. أما الدرجة الكليـة للقيـادة التبادلية فتنحصر بين الدرجة الدنيا 10 و الدرجة القصوى 50. و أخيرا تتحـدد درجـات

أسلوب عدم التدخل بالدرجة الدنيا 05 و الدرجة القصوى 25. حيث يكون مدى الـدرجات على النحو التالي:

المدى / المتغيرات	منخفض	متوسط	عال
المحاور	11-05	18-12	25-19
الذكاء الانفعالي	58-25	91-59	125-92
القيادة التحويلية	46-20	71-47	100-72
القيادة التبادلية	22-10	37-23	50-38
عدم التدخل	11-05	18-12	25-19

جدول رقم: 16 يبين مدى الدرجات المتعلقة باستمارات البحث.

وقد قمنا بالتأكد من صدق الاستمارتين عن طريق عرضها على مجموعة مـن الاساتذة المختصين بجامعة باجي مختار بعنابة(*) حيث تم تعديل بعـض البنـود و حـذف البعض الآخر. كما تم قياس ثباتهما باستخدام طريقة التطبيق و إعادة التطبيق.

7- المعالجة الاحصائية:

من أجل معالجة البيانات المتحصل عليها بعد تفريـغ الاسـتبيانات، إسـتخدمنا النسب المئوية، كما استخدمنا الاختبار اللابارامتري كاي مربع (كا2)، الذي يعـد مناسـبا لحجم العينة (42) كما أنه يفيد في حساب الارتباط بـين متغيـرين إسـميين، و يحـسب بالمعادلة التالية:(1)

$$كا2 = \sum \frac{(ت_م - ت_ن)^2}{ت_ن}$$

حيث $ت_م$: التكرارات الملاحظة.

$ت_ن$: التكرارات المتوقعة

(*) تألفت مجموعة المحكمين من الاساتذة التالية اسماؤهم: د.لعريط بشير، د.بوخذير عمار، و د.زعيمي مراد.

(1) محمد بوعلاق، الموجه في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي في العلوم النفسية و التربوية و الاجتماعية، دار الامل للطباعة و النشر، 2009، ص ص 164- 166.

نعرض في هذا الفصل نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقـة بالمحـاور الخمـسة للذكاء الانفعالي و المتمثلة في: تقييم الانفعالات الذاتية، تقيـيم إنفعـالات الآخـرين، إدارة الانفعالات الذاتية، إدارة إنفعالات الآخرين، و استخدام الانفعالات في التفكير. كما نعرض الاجابات المتعلقة بتقييم السلوكات القيادية و المتمثلة في: الالهام، التقدير الفردي، التحفيـز الفكري، التأثير المثالي، المكافأة المشروطة، الادارة بالاستثناء، و سلوك عدم التدخل.

يكون عرض هذه النتائج في شكل نسب مئوية لبيانات إسمية تتكون من ثـلاث فئات (ضعيفة، متوسطة، و مرتفعة). أما من أجل البحث عن وجود علاقـة بـين فعاليـة القيادة و الذكاء الانفعالي لدى أفراد العينة فقد استعملنا الاختبار اللابارامتري كا2 و الـذي سمح بحساب مدى الارتباط بين النتائج المتعلقة بالذكاء الانفعالي بأبعاده المختلفة و النتـائج المتعلقة بفعالية القيادة.

1- عرض النتائج العامة للدراسة:

بعد تطبيق استمارتي البحث على العينة و تحويل التكرارات إلى بيانات إسـمية باستعمال سلم التنقيط المبين في الفصل السابق تحصلنا على النتائج التالية:

1-1- النتائج المتعلقة بالذكاء الانفعالي:

يبين الجدول التالي استجابات أفراد العينة لمتغير الذكاء الانفعالي:

الدرجة / المحور	ضعيفة		متوسطة		مرتفعة		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
تقيـيم الانفعـالات و التعبير عنها	14	%33.33	16	%38.09	12	%28.57	42
تقيـيم نفعـالات الآخرين	11	%26.19	06	%14.28	25	%**59.52**	42
إدارة الانفعـالات الذاتية	12	%28.57	12	%28.57	18	%42.85	42
إدارة انفعـالات الآخرين	14	%33.33	18	%42.85	10	%23.80	42
إستخدام الانفعـالات في التفكير	12	%28.57	19	%45.23	11	%26.19	42
الذكاء الانفعالي	12	%28.57	17	%**40.47**	13	%30.95	42

جدول رقم: 17 يبين استجابات أفراد العينة المتعلقة بالذكاء الانفعالي.

ك: التكرار

%: النسبة المئوية للتكرار

من خلال إستقراء إجابات أفراد العنية نلاحظ أن أغلب أفرادها يتمتعون بقدرات متوسطة على تقييم الانفعالات الذاتية و التعبير عنها، بحيث تمثل الدرجات المتوسطة نسبة 38.09% من مجموع الدرجات. كما نلاحظ أن القدرة على تقييم إنفعالات الآخرين مرتفعة لدى أفراد العينة بحيث تمثل الدرجات المرتفعة نسبة 59.52% من مجمـوع الـدرجات، مقابل 26.19% من الدرجات المنخفضة و 14.28% من الدرجات المتوسطة.

كما يتبين من نفس الجدول أن أفراد العينة يتمتعون بالقدرة على إدارة الانفعالات الذاتية بنسب متقاربة و مع ذلك فإن نسب الدرجات المرتفعة لهذا المحور تبقى هي الاعلى (42.85%). أما بالنسبة للقدرة على إدارة إنفعالات الآخـرين و القـدرة علـى اسـتخدام الانفعالات في التفكير فتظهر بمستويات معتدلة لدى أفراد العينة حيـث تمثـل الـدرجات المتوسطة 42.85% بالنسبة للمحور الاول، و 45.23% بالنسبة للمحور الثاني.

يمكن أن نلاحظ كذلك أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بـذكاء إنفعـالي متوسـط (40.47%) مقابل نسبة أقل ممن يعبرون عن مستويات منخفضة مـن الـذكاء الانفعـالي (28.57%).

1-2- النتائج المتعلقة بفعالية القيادة:

يبين الجدول التالي نتائج استجابات أفراد العينة لمتغير القيادة:

الدرجة / المحور	ضعيفة		متوسطة		مرتفعة		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
الالهام	20	%47.61	16	%38.09	06	**%14.28**	42
التحفيز الفكري	24	**%57.14**	11	**%26.19**	07	**%16.66**	42
التقدير الفردي	12	%28.57	14	%33.33	16	%38.09	42
التأثير المثالي	10	%23.80	16	%38.09	16	%38.09	42
القيادة التحويلية	**15**	%35.71	**16**	%38.09	**11**	**%26.19**	42
المكافأة المشروطة	10	%23.80	11	%26.19	21	**%50**	42
الادارة بالاستثناء	12	%28.57	12	%28.57	18	%42.85	42
القيادة التبادلية	**10**	%23.80	**16**	%38.09	**16**	%38.09	42
عدم التدخل	**17**	%40.47	**10**	%23.80	**15**	%35.71	42

جدول رقم: 18 يبين استجابات أفراد العينة المتعلقة بالقيادة.

باستقراء المعطيات المتحصل عليها من أفراد العينة بالجدول السابق نلاحـظ أن أغلب أفراد العينة يقرون أنهم ليس لديهم توجهات سلوكية نحو الالهام، فنـسبة الاجابـات المرتفعة في هذا المحور تمثل 14.28% فقط من مجموع الاجـابات، مقابـل نـسبـة

47.61% من النتائج الضعيفة و 38.09% نتائج متوسطة. كما نلاحظ أن أغلـب أفـراد العينة يقرون أيضا أنهم ليس لديهم توجهات سلوكية نحو تحفيز العمـال فكريـا، فالنتـائج الضعيفة تمثل نسبة 57.14%، مقابل 26.19% من النتائج المتوسـطة و 16.66% مـن النتائج المرتفعة. أما التوجهات السلوكية نحو سلوكات التقدير الفردي و التـأثير المثـالي فكانت متوازنة بالنسبة لأفراد العينة.

بالنسبة لمحور المكافأة المشروطة فإنه يظهر بنسب عالية لدى أفراد العينة حيث تمثل النتائج المرتفعة 50%، مقابل 26.19% من النتائج المتوسطة و 23.80% من النتائج الضعيفة. كما نلاحظ أيضا أن أفراد العينة يميلون نسبيا نحـو سـلوك الادارة بالاسـتثناء فالنتائج المرتفعة تمثل نسبة 42.85%، مقابل نسبة 28.57% من النتائج المنخفضة.

أما التوجهات السلوكية لأفراد العينة نحو نمط القيادة التحويلية تـشير إلـى أن تواجد هذا النمط ضعيف لدى أفراد العينة؛ فنسبة النتائج المرتفعة تمثل 26.19%، مقابـل 38.09% من النتائج المتوسطة و 35.71% من النتائج الضعيفة. بالنسبة للنتائج المتعلقـة بنمط القيادة التبادلية فانها تشير إلى أن أفراد العينة يميلون إلى هذا الـنمط مـن القيـادة، فالنتائج الضعيفة تمثل نسبة 23.80% مقابل38.09% من النتائج المتوسـطة و 38.09% من النتائج المرتفعة. كما نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يميلون إلى سلوك عدم التدخل بنسب متوازنة.

1-3- ارتباط نتائج الذكاء الانفعالي بنتائج فعالية القيادة:

نفترض أن النموذج التحويلي يدل على فعالية قيادية مرتفعة، في حين يدل النموذج التبادلي على فعالية قيادية متوسطـة، بينما يدل أسلوب عدم التدخل على ضعف القيـادة، و هكـذا نقيس الارتباط الممكن تواجده بين نتائج الذكاء الانفعالي بمحاوره الخمسة و نتائج فعاليـة القيادة باستعمال اختبار كا2 عند مستوى الدلالة 0.05 كما يلي:

1-3-1 - إرتباط القدرة على تقييم الانفعالات الذاتية و التعبير عنها بفعالية القيادة:

نعرض التكرارات الملاحظة في الجدول التالي:

درجة فعالية القيادة / درجة المحور	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المجموع
ضعيفة	11	02	01	14
متوسطة	02	12	02	16
مرتفعة	02	02	08	12
المجموع	15	16	11	42

جدول رقم: 19 يبين التكرارات الملاحظة لمحورً تقييم الانفعالات الذاتية و التعبير عنهاً و فعالية القيادة.

نحسب التكرارات النظرية لكل خانة في الجدول بضرب مجموع تكرارات العمود بمجموع تكرارات الصف المتواجدة بهما الخانة، ثم نقسم النتيجة على المجموع الكلي للتكرارات، و يبين الجدول التالي التكرارات الملاحظة و مقابلاتها من التكرارات المتوقعة:

درجة فعالية القيادة / درجةالمحور	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المجموع
ضعيفة	11 / 5	2 / 5.333	1 / 3.666	14 / 14
متوسطة	2 / 5.714	12 / 6.095	2 / 4.190	16 / 16
مرتفعة	2 / 4.285	2 / 4.571	8 / 3.143	12 / 12
المجموع	15 / 15	16 / 16	11 / 11	42 / 42

جدول رقم: 20 يبين التكرارات الملاحظة و النظرية لمحورً تقييم الانفعالات الذاتية و التعبير عنهاً و فعالية القيادة.

نلاحظ أن هناك خانات توجد بها تكرارات متوقعة أقل من 3، و بالتالي فلحساب كا2 نستعمل التعديل الذي اقترحه" ياتس" و هو كالتالي[1]:

$$\text{كا2} = \sum \frac{(|\text{ت م} - \text{ت ن}| - 1)^2}{\text{ت ن}}$$

كا2= **18.01**

لمعرفة الدلالة الاحصائية لقيمة كا2 المحصل عليها، نبحث في الجدول الـسابق عن القيمة الحرجة بحساب درجات الحرية بالمعادلة التالية:

درجة الحرية=(عدد الصفوف-1)(عدد الاعمدة-1)

= (3-1)(3-1)= 4.

بالرجوع إلى جدول الدلالة الاحصائية لاختبار كا2، نجـد أن القيمـة المقابلـة لدرجة الحرية 4 تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05، و بمقارنـة القيمـة المحـسوبة 18.01 بالمجدولة، نلاحظ أن القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، و من ثـم نـستنتج أن فعالية القيادة ترتبط بالقدرة على تقييم الانفعالات الذاتية و التعبير عنها.

1-3-2- إرتباط القدرة على تقييم إنفعالات الآخرين بفعالية القيادة:

نعرض التكرارات الملاحظة في الجدول التالي:

درجة فعالية القيادة / درجة المحور	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المجموع
ضعيفة	07	02	02	11
متوسطة	03	02	01	06
مرتفعة	05	12	08	25
المجموع	15	16	11	42

جدول رقم: 21 يبين التكرارات الملاحظة لمحور" تقييم انفعالات الآخرين" و فعالية القيادة.

(1) محمد بوعلاق، مرجع سابق، ص 172.

نحسب التكرارات النظرية لكل خانة في الجدول بـضرب مجمـوع تكـرارات العمود بمجموع تكرارات الصف المتواجدة بهما الخانة، ثم نقسم النتيجة علـى المجمـوع الكلي للتكرارات، و يبين الجدول التالي التكرارات الملاحظة و مقابلاتها مـن التكـرارات المتوقعة:

درجة فعالية القيادة / درجةالمحور	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المجموع
ضعيفة	7 / 3.928	2 / 4.190	2 / 2.881	11 / 11
متوسطة	3 / 2.142	2 / 2.285	1 / 1.571	6 / 6
مرتفعة	5 / 8.928	12 / 9.523	8 / 6.548	25 / 15
المجموع	15 / 15	16 / 16	11 / 11	42 / 42

جدول رقم: 22 يبين التكرارات الملاحظة و النظرية لمحورً تقييم انفعالات الآخرينً و فعالية القيادة.

نلاحظ أن هناك خانات توجد بها تكرارات متوقعة أقل من 3، و بالتالي نحـسب كا2 باستعمال نفس المعادلة بتعديلً ياتسً. حيث نجد:

كا2= 3.006.

لمعرفة الدلالة الاحصائية لقيمة كا2 المحصل عليها، نبحث في الجدول الـسابق عن القيمة الحرجة بحساب درجات الحرية بالمعادلة التالية:

درجة الحرية=(عدد الصفوف-1)(عدد الاعمدة-1)

= (3-1)(3-1)= 4.

بالرجوع إلى جدول الدلالة الاحصائية لاختبار كا2، نجـد أن القيمـة المقابلـة لدرجة الحرية 4 تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05، و بمقارنـة القيمـة المحـسوبة 3.006 بالمجدولة نلاحظ أن القيمة المحسوبة أصغر من المجدولة، و من ثـم نـستنتج أن فعالية القيادة لا ترتبط بالقدرة على تقييم إنفعالات الآخرين.

1-3-3 - إرتباط القدرة على إدارة الانفعالات الذاتية بفعالية القيادة:

نعرض التكرارات الملاحظة في الجدول التالي:

درجة فعالية القيادة / درجة المحور	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المجموع
ضعيفة	08	02	02	12
متوسطة	05	05	02	12
مرتفعة	02	09	07	18
المجموع	15	16	11	42

جدول رقم: 23 يبين التكرارات الملاحظة لمحور" إدارة الإنفعالات الذاتية" و فعالية القيادة.

نحسب التكرارات النظرية لكل خانة في الجدول بـضرب مجمـوع تكـرارات العمود بمجموع تكرارات الصف المقابلين للخانة ثم نقسم النتيجة علـى المجمـوع الكلـي للتكرارات و يمثل الجدول التالي التكرارات الملاحظة و مقابلاتها من التكرارات المتوقعة:

درجة فعالية القيادة / درجةالمحور	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المجموع
ضعيفة	8 / 3.666	2 / 4.452	2 / 2.881	12
متوسطة	5 / 4.333	5 / 5.261	2 / 3.405	12
مرتفعة	2 / 6	9 / 7.285	7 / 4.714	18
المجموع	15 / 15	16 / 16	11 / 11	42 / 42

جدول رقم: 24 يبين التكرارات الملاحظة و النظرية لمحور" إدارة الإنفعالات الذاتية" و فعالية القيادة.

نلاحظ أن هناك خانات توجد بها تكرارات متوقعة أقل من 3، و بالتالي نحـسب كا2 بنفس المعادلة مع تعديل" ياتس" حيث نجد:

كا2= **04.627**

لمعرفة الدلالة الاحصائية لقيمة كا2 المحصل عليها، نبحث في الجدول السابق عن القيمة الحرجة بحساب درجات الحرية بالمعادلة التالية:

درجة الحرية=(عدد الصفوف-1)(عدد الاعمدة-1)

= (3-1)(3-1)= 4.

و بالرجوع إلى جدول الدلالة الاحصائية لاختبار كا2، نجد أن القيمة المقابلة لدرجة الحرية 4 تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05، و بمقارنة القيمة المحسوبة 04.627 بالمجدولة نلاحظ أن القيمة المحسوبة أصغر من المجدولة، و من ثم نستنتج أن فعالية القيادة لا ترتبط بالقدرة على تقييم إنفعالات الآخرين.

1-3-4- إرتباط القدرة على إدارة انفعالات الآخرين بفعالية القيادة:

نعرض التكرارات الملاحظة في الجدول التالي:

درجة فعالية القيادة / درجة المحور	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المجموع
ضعيفة	10	02	02	14
متوسطة	02	13	03	18
مرتفعة	03	01	06	10
المجموع	15	16	11	42

جدول رقم: 25 يبين التكرارات الملاحظة لمحور " إدارة إنفعالات الآخرين" و فعالية القيادة.

نحسب التكرارات النظرية لكل خانة في الجدول بنفس الطريقة السابقة، فنتحصل على الجدول التالي الذي يمثل التكرارات الملاحظة و مقابلاتها من التكرارات المتوقعة:

درجة فعالية القيادة / درجةالمحور	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المجموع
ضعيفة	10 / 5	2 / 5.333	2 / 3.666	14 / 14
متوسطة	2 / 6.428	13 / 6.857	3 / 4.714	18 / 18
مرتفعة	3 / 3.751	1 / 3.809	6 / 2.619	10 / 10
المجموع	15 / 15	16 / 16	11 / 11	42 / 42

جدول رقم: 26 يبين التكرارات الملاحظة و النظرية لمحور" إدارة إنفعالات الآخرين" و فعالية القيادة.

نلاحظ أن هناك خانات توجد بها تكرارات متوقعة أقل من 3، و بالتالي نحسب كا2 باستعمال نفس المعادلة مع تعديل"ياتس" حيث نجد:

كا2= 13.21.

لمعرفة الدلالة الاحصائية لقيمة كا2 المحصل عليها، نبحث في الجدول السابق عن القيمة الحرجة بحساب درجات الحرية بالمعادلة التالية:

درجة الحرية=(عدد الصفوف-1)(عدد الاعمدة-1)

= (3-1)(3-1)= 4.

و بالرجوع إلى جدول الدلالة الاحصائية لاختبار كا2، نجد أن القيمة المقابلة لدرجة الحرية 4 تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05، و بمقارنة القيمة المحسوبة 13.21 بالمجدولة نلاحظ أن القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، و من ثم نستنتج أن فعالية القيادة مرتبطة بمحور" إدارة إنفعالات الآخرين".

1-3-5- إرتباط القدرة على استخدام الانفعالات في التفكير بفعالية القيادة:

نعرض التكرارات الملاحظة في الجدول التالي:

درجة فعالية القيادة / درجة المحور	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المجموع
ضعيفة	10	01	01	12
متوسطة	03	14	02	19
مرتفعة	02	01	08	11
المجموع	15	16	11	42

جدول رقم: 27 يبين التكرارات الملاحظة لمحور" إستخدام الإنفعالات في التفكير" وفعالية القيادة.

نحسب التكرارات النظرية لكل خانة في الجدول بـضرب مجمـوع تكـرارات العمود بمجموع تكرارات الصف المقابلين للخانة ثم نقسم النتيجة علـى المجمـوع الكلـي للتكرارات و يمثل الجدول التالي التكرارات الملاحظة و مقابلاتها من التكرارات المتوقعة:

درجة فعالية القيادة / درجةالمحور	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المجموع
ضعيفة	10 / 3.666	1 / 4.452	1 / 2.881	12 / 12
متوسطة	3 / 4.333	14 / 5.261	2 / 3.405	19 / 19
مرتفعة	2 / 6	1 / 7.285	8 / 4.714	11 / 11
المجموع	15 / 15	16 / 16	11 / 11	42 / 42

جدول رقم: 28 يبين التكرارات الملاحظة و النظرية لمحورً إستخدام الإنفعالات في التفكيرً و فعالية القيادة.

نلاحظ أن هناك خانات توجد بها تكرارات متوقعة أقل من 3، و بالتالي نحسب كا2 باستعمال نفس المعادلة و نفس التعديل حيث نجد:

كا2= **20.82**

لمعرفة الدلالة الاحصائية لقيمة كا2 المحصل عليها، نبحث في الجدول الـسابق عن القيمة الحرجة بحساب درجات الحرية بالمعادلة التالية:

درجة الحرية=(عدد الصفوف-1)(عدد الاعمدة-1)

= (3-1)(3-1)= 4.

و بالرجوع إلى جدول الدلالة الاحصائية لاختبار كا2، نجد أن القيمـة المقابلـة لدرجـة الحريـة 4 تـساوي 9.49 عنـد مـستوى الدلالـة 0.05، و بمقارنـة القيمـة المحسوبة20.82 بالمجدولة نلاحظ أن القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، و من ثم نستنتج أن فعالية القيادة ترتبط بمحورً إستخدام الانفعالات في التفكيرً.

1-3-6 - إرتباط الدرجة الكلية للذكاء الانفعالي بفعالية القيادة:

نعرض التكرارات الملاحظة في الجدول التالي:

درجة فعالية القيادة / درجة الذكاء الانفعالي	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المجموع
ضعيفة	10	01	01	12
متوسطة	04	10	03	17
مرتفعة	01	05	07	13
المجموع	15	16	11	42

جدول رقم: 29 يبين التكرارات الملاحظة للذكاء الإنفعالي و فعالية القيادة.

نحسب التكرارات النظرية لكل خانة في الجدول بنفس الطريقة الـسابقة حيـث نتحصل على الجدول التالي:

درجة فعالية القيادة / درجةالذكاء الانفعالي	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المجموع
ضعيفة	10 / 4.285	1 / 4.571	1 / 3.142	12 / 12
متوسطة	4 / 6.071	10 / 6.476	3 / 4.452	17 / 17
مرتفعة	1 / 4.642	5 / 4.952	7 / 3.405	13 / 13
المجموع	15 / 15	16 / 16	11 / 11	42 / 42

جدول رقم: 30 يبين التكرارات الملاحظة و النظرية للذكاء الانفعالي و فعالية القيادة.

نلاحظ أن هناك خانات توجد بها تكرارات متوقعة أقل من 3، و بالتالي نحسب كا2 باستعمال نفس المعادلة مع تعديل" ياتس" السابق حيث نجد:

كا2= **11.93**

لمعرفة الدلالة الاحصائية لقيمة كا2 المحصل عليها، نبحث في الجدول الـسابق عن القيمة الحرجة بحساب درجات الحرية بالمعادلة التالية:

درجة الحرية=(عدد الصفوف-1)(عدد الاعمدة-1)

= (3-1)(3-1)= 4.

و بالرجوع إلى جدول الدلالة الاحصائية لاختبار كا2، نجد أن القيمـة المقابلـة لدرجة الحرية 4 تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05، و بمقارنـة القيمـة المحـسوبة 11.93 بالمجدولة نلاحظ أن القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، و من ثم نستنتج أن فعالية القيادة مرتبطة بالدرجة الكلية للذكاء الانفعالي.

- الخلاصة الاحصائية:

درجة الإرتباط بفعالية القيادة / الذكاء الانفعالي	كا2 المحسوب	كا2 الملاحظ	الدلالة الإحصائية
تقييم الإنفعالات الذاتية والتعبير عنها.	18.01	9.49	يوجد إرتباط دال إحصائيا.
تقييم إنفعالات الآخرين.	3.006	9.49	لا يوجد إرتباط.
إدارة الإنفعالات الذاتية.	4.627	9.49	لا يوجد إرتباط.
إدارة إنفعالات الآخرين.	13.21	9.49	يوجد إرتباط دال إحصائيا.
إستخدام الإنفعالات في التفكير.	20.82	9.49	يوجد إرتباط دال إحصائيا.
الدرجة الكلية للذكاء الإنفعالي.	11.93	9.49	يوجد إرتباط دال إحصائيا.

جدول رقم: 31 يبين الدلالات الإحصائية لارتباط الذكاء الإنفعالي بمختلف أبعاده بفعالية القيادة.

02- مناقشة و تحليل النتائج في ضوء الفروض:

يعتبر الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي و فعالية القيادة. و مما يبينه لنا الموروث النظري أن الذكاء الانفعالي يمكن له أن يساهم إيجابا في كفاءة العمليات الذهنية مثل عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الصراعات. إفترضنا أن الذكاء الانفعالي يرتبط بفعالية القيادة، ومن أجل التأكد من هذه الفرضية إستخدمنا إستمارة تقرير ذاتي لقياس الذكاء الانفعلي حيث بعد التأكد من ثبات المقياس و صدقه، بينت النتائج أن الذكاء الانفعالي يرتبط بفعالية القيادة بدرجته الكلية، وأن هذا الارتباط يختلف من بعد لآخر. و بناء على نتائج الدراسة يمكن القول بما يلي:

- قبول الفرضية القائلة بأن الذكاء الانفعالي يرتبط إيجابا بفعالية القيادة باعتبار أن كا2 المحسوبة المتعلقة بالدرجة الكلية للذكاء الانفعالي التي تساوي 11.93 أي أنها أكبر من قيمة كا2 الجدولية و التي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 4. وهذا ما يتفق مع معظم الدراسات السابقة، ومنها دراسة" دوكات و ماك فرلان" (H.Ducket& E.McFarlane, 2003). و هذا يعني أن القيادة التحويلية الممثلة للفعالية، تتعلق بالمهارات النفسية و الاجتماعية، التي تمكن القائد من تجاوز وضعيات صعبة بالنسبة للأتباع ناتجة عن قواعد العمل الجديدة، و المتسمة بعدم الاستقرار و الاحتكاك الاجتماعي الذي يفرضه العمل في فرق. هذه الوضعيات التي غالبا ما تلقى نوعا من الرفض والمقاومة من قبل الأتباع.

- قبول الفرضية القائلة أن القدرة على تقييم الانفعالات الذاتية و التعبير عنها ترتبط إيجابا مع فعالية القيادة. باعتبار أن كا2 المحسوبة التي وصلت إلى 18.01 أي أنها أكبر من كا2 الجدولية المقدرة ب 9.49 عند درجة الحرية 4، و مستوى الدلالة 0.05، ما يعني أن تأثير القائد في سلوك الأتباع يتطلب منه أن يكون بالنسبة لهم مصدرا أساسيا للانفعالات الايجابية. فهذه القدرة تمكن القائد من توليد المشاعر الايجابية لدى الأتباع يسمح بخلق طاقة انفعالية لديهم تساعدهم على إشباع حاجاتهم و حاجات التنظيم، و هو ما يصفه" غولمان"

ب (الكاريزما الانفعالية) و التي يبين أنها تعتمد على ثلاث قدرات هي: القدرة على إدراك الانفعالات، القدرة على التعبير عنها، و القدرة على توليدها لدى الآخرين[1].

- رفض افتراض ارتباط القدرة على إدارة الانفعالات الذاتية بفعالية القيـادة. باعتبـار أن كا2 المحسوبة قدرت ب 4.627 أي أنها أصغر من كا2 الجدولية المقدرة ب 9.49 عنـد درجة الحرية 4، و مستوى الدلالة 0.05. ما يعني بأنه رغم اعتبار القدرة على التحكم في الذات ضرورية في المواقف القيادية، إلا أنها تعد غير كافية لتوقع القيادية كونها لا تتعدى إلى التأثير الذي يعتبر جوهر السلوك القيادي الفعال. فالتحكم في الذات غالبـا مـا يعنـي بالنسبة للقائد القدرة على كبت الجموح الانفعالي للتمكن من الاحتفاظ بالمرونـة اللازمـة لفترة كافية من أجل إدارة وضعية صعبة. حقيقة تبدو هذه القدرة ضرورية بالنسبة للقـادة حيث تمكنهم من الاستفادة من الوقت اللازم للتصرف، لكن حتى تتحقق الفعالية في سلوكهم يجب أن تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن الوضعيات التي يديرونها.

- رفض الفرضية المعبرة على أن القدرة على تقييم إنفعالات الآخـرين تـرتبط بفعاليـة القيادة، باعتبار أن كا2 المحسوبة التي تساوي 3.006 أي جاءت أصغر مـن قيمـة كـا2 الجدولية المقدرة ب 9.49 عند درجة الحرية 4، و مستوى الدلالة 0.05. و يعني هـذا أن القدرة على إدراك الحالة الانفعالية للآخرين غير كافية لتوقع القدرة على القيـادة فـيمكن للفرد أن تكون له حساسية كبيرة لمشاعر الآخرين، و لكنه في نفـس الوقـت لا يـستطيع التاثير عليهم و هذا ما عبر عنه" غولمان" بالنجاح المزيف، و هو يخص الأفـراد الـذين يتسمون بقدرة عالية على إلتقاط الاشارات الانفعالية الصادرة عن الآخرين، و الذين يتميز سلوكهم بمرونة مبالغ فيها الا أن سلوكهم القيادي يخلو من التأثير و لا يهـدف إلا لمجـرد الحصول عل القبول الاجتماعي من مكونات بيئتهم. فالتعاطف الايجابي يعنـي أن نـدرك انفعالات الآخرين، لكن لا يعني أن نكون متفقين معهم[2].

(1) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle-2*, op.cit, p 225.
(2) Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, op.cit, p 184.

- قبول الافتراض القائل بأن القدرة على إدارة انفعالات الآخرين ترتبط بفعاليـة القيـادة. باعتبار أن قيمة كا2 المحسوبة 13.21 أي جاءت أكبر من قيمة كا2 الجدولية المقـدرة ب 9.49 عند درجة الحرية 4، و مستوى الدلالة 0.05. و هذا يتفق مع مـا توصـلت إليـه دراسة ً غاردنر و شتوت (L.Gardner & C.Stough, 2002). حيث أن الأتباع لا يعملـون من أجل المقابل المادي فقط، و القائد الذي يهتم بحاجاتهم العليا لا يستفيد فقط من مؤهلاتهم المهنية و لكن من دافعيتهم في العمل أيضا، كما تسمح له هذه المهارة الاجتماعيـة بخلـق عنصر الثقة الضروري لنجاح القيادة.

- قبول الفرضية القائلة أن القدرة على استخدام الانفعالات في التفكير ترتبط ايجابا بفعالية القيادة و ذلك اعتبارا لأن قيمة كا2 المحسوبة التي ساوت 20.82 جاءت أكبر من قيمة كا2 الجدوليـة و التي تساوي 9.49 عند درجة الحرية 4، و مستوى الدلالة 0.05. و هذا مـا يتفق مع أغلب ما توصلت إليه الدراسات السابقة. حيث أن القائد باستخدامه للبعد الانفعالي في تعامله مع الأتباع يتمكن من التوصل إلى خيارات سلوكية سليمة تحـضى مـن قـبلهم بالقبول، كما يتمكن من إدارة الوضعيات المختلفة المشحونة بالانفعالات لاسيما تلـك التـي تفرزها الصراعات التنظيمية.

الخاتمة:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت مفهوم الذكاء الإنفعالي خلال العشر سنوات الأخيرة، إلا أن هذا المفهوم لايزال يستدعي المزيد من النقاش، لاسيما حول مصداقيته العلمية، و إمكانيـة قياسه، و مدى صحة بعض نماذجه النظرية مقارنة بالبعض الآخر، و كذا إمكانية تعليمه من خلال عمليات التدريب المختلفة التي أصبحت في دورات التدريب في إطار ما يعرف بالتنمية البشرية. إن درجة الغموض التي تحيط مفهوم الذكاء الانفعالـي تفرض ضرورة إستمرار البحـوث في هذا المجـال، لايسما من أجل ضبط و تحديد هذا المفهوم بصورة أدق و فصله عن بعض المفاهيم القريبة منه. و كذا العمل على تطوير المقاييس المستعملة في نماذجه التفسيرية من أجل الرفع من مصداقيتها.

لقد بينت الدراسات المتعلقة بالقيادة تميز القادة ببعض السمات الشخصية وببعض الدوافع.وأن فعاليتهم تتعلق بأساوبهم القيادي و ببعض المتغيرات الموقفية ككفاءة الأتباع و درجة السلطة الرسمية الموكلة للقائد في إطار المهام المحددة، وغيرها. غير أن ما يعاب على البحوث المنجزة حول القيادة على تعددها هو قصورها في مجال تقييم فعاليتها، والذي عادة ما يحدد عن طريق إدراك السلوك القيادي من طرف الأتباع، فظهور القادة يتعلق بما ترمز له القيادة لدى الأتباع و كذا بما يعكس تركيباتهم الثقافية أكثر مما يعكس ملاحظاتهم السلوك الواقعي للقادة. و نظرا أن العلم يستوجب طرقا تعتمد على استعمال معايير موضوعية فإن هذا يقودنا الى الجزم بأن فعالية القيادة ظاهرة معقدة أكثر مما تصوره لنا النماذج النظرية المفسرة لها لحد الآن. فالدراسات المتعلقة بالقيادة شأنها شأن بقية دراسات العلوم الإنسانية، تنطلق من نظريات أولية بسيطة تتميز بتوفر نوع من الاجماع حول ظاهرة من الظواهر لكن سرعان ما يتبين أن الظاهرة المدروسة أكثر تعقيدا مما كان يتصور في بادئ الأمر وسرعان ما تتضارب الأفكار بشأنها ويحتدم الجدال العلمي. الأمر الذي يحتم التقيد بالموضوعية من أجل فهم هذه الظواهر من خلال التحليل الكمي والكيفي لها من أجل إثبات صدق الأفكار المتعلقة بها.

إن المهارات الإنفعالية والإجتماعية التي يشير لها الذكاء الإنفعالي تجعله يقع في صلب موضوع القيادة، خاصة وأن المؤلفات المختلفة الصادرة حول القيادة تنتظم حاليا حول نموذجين اثنين: النموذج التبادلي، و النموذج التحويلي. هذا الأخير يرتكز على توجه شامل، تقف وراءه حاجات تحقيق الذات والتطور الشخصي و هو يتناسب بشكل كبير مع القدرات التي يشير لها مفهوم الذكاء الإنفعالي.

لقد ركزت الدراسة الحالية على دور الإنفعالات في السلوك الإنساني داخل المنظمات حاولنا من خلالها إبراز علاقة الانفعال بالسلوك القيادي فكشفت عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الانفعالي ومستوى فعالية القيادة، وأن هذه العلاقة تخص ثلاثة أبعاد من الذكاء الانفعالي وهي: القدرة على تقييم الانفعالات الذاتية والتعبير عنها، القدرة على إدارة إنفعالات الآخرين، والقدرة على استخدام الانفعالات في التفكير.

<u>ملخص</u>:

الذكاء الانفعالي و علاقته بفعالية القيادة.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء الانفعالي و فعالية القيادة، حيث استهدف جانبها التطبيقي إطارات الادارة الوسطى بمركـب تكريـر البتـرول/ سـكيكدة. تمحورت الإشكالية حول التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين مستوى الذكاء الانفعالي و مستوى فعالية القيادة؟ إفترضنا وجود هذه العلاقـة باعتبـار أن جوهر القيادة هو التأثير، و أن هذا الأخير يقوم في جانب كبير منه على الانفعالات.

قمنا باختبار صحة فرضيتنا باستعمال المنهج الوصفي على عينة شـملت كـل أفراد المجتمع الأصلي للدراسة و تكونت من 42 إطارا مـن الادارة الوسـطى لمركـب تكرير البترول سكيكدة.

من أجل جمع البيانات استخدمنا الاستمارة كوسيلة رئيسية و وحيدة. حيث قمنـا بقياس مستوى الذكاء الانفعالي باستعمال استمارة تقرير ذاتي مستوحاة من مقياس التقريـر الذاتي للذكاء الانفعالي لـ"شوت": (Shutte self-report emotional (intelligence, SSREI, 1998، أما قياس فعالية القيادة فكان باستعمال إستمارة مـستوحاة مـن مقيـاس القيـادة متعـددة الابعاد لـ" أفـوليو و باس": (Multifactor Leadership (Questionnaire, MLQ, 'Bass & Avolio' 1992. حيث اعتبرنا أن القيادة التحويلية تدل على فعالية مرتفعة، بينمـا تدل القيادة التبادلية على فعالية متوسطة، أما أسلوب عدم التخل فاعتبرناه مؤشـرا علـى مستوى منخفض من الفعالية.

بعد معالجة البيانات باستعمال اختبار كا2 توصلنا إلى وجود علاقـة ارتباطيـة موجبة ذات دلالة احصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي و مستوى فعالية القيادة.

RESUME:

L'intelligence émotionnelle et sa relation avec l'efficacité du leadership.

Cette étude visait à examiner la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'efficacité du leadership. La question principale de la problématique était comme suit: Existe-il une relation corrélative et significative entre le niveau de l'intelligence émotionnelle et le niveau de l'efficacité du leadership? Nous avons supposé l'existence de cette relation en postulant que le cœur du leadership est l'influence et que ce dernier est basé sur les émotions.

Nous avons testé la véracité de notre hypothèse en utilisant la méthode descriptive sur un échantillon qui a compris toute la société originale de l'étude et qui s'est compose de 42 cadres moyens du complexe de raffinage du pétrole de Skikda.

Pour rassembler les données nous avons utilisé le questionnaire comme moyen essentiel et unique. Nous avons mesuré l'intelligence émotionnelle à partir d'un questionnaire d'auto-évaluation inspirée de l'échelle de Schutte (Shutte Self-Report Emotional intelligence, SSREI 1998), Pour mesurer l'efficacité du leadership nous avons utilisé un questionnaire inspiré du (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ de " Avolio et Bass 1992"). Nous avons considéré que le modèle transformationnel indique une efficacité maximum, le modèle transactionnel indique une efficacité moyenne, tandis que le modèle du laisser-faire indique une faible efficacité.

Après l'analyse des données en utilisant le test K2, nous avons tiré conclusion qu'il existe une relation corrélative positive et significative entre le niveau de l'intelligence émotionnelle et le niveau de l'efficacité du leadership.

SUMMARY:

The emotional intelligence and it's relationship with leadership effiency.

This research aims at examining the relationship between emotional intelligence and leadership effiency; thus, the practical side of this reaserch targeted the leaders of skikda oil refinery. The main question was as follow: Is there a significant correlation relationship between emotional intelligence and leadership effiency? We presumed the existence of such relation on the basis that the core of the leadership effiency is the influence and that latter is mainly based on emotions.

We tested the veracity of our hypothesis using the descriptive method on a sample that included all the members of original group subject to the study. It consisted of 42 leader belonging to the administration of skikda oil refinery.

To collect data we used the questionnaire as unique and main way. We measured the level of emotional intelligence using a self evaluating form inspired from (Shutte Self-Report Emotional intelligence, SSREI 1998). To measure the effiency of leadership we used a form inspired from (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ " Avolio & Bass", 1992). We assumed that transformational leadership indicates high effiency; Transactional leadership indicates medium effiency and the non-interference method indicates low level of effiency.

After processing data using the K2 TEST we concluded that there is positive significant correlation relationship between emotional intelligence and leadership effiency.

قائمة المراجع:

الكتب:

1- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1998.

2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

3- إدوارد. ج. موراي (Edward J.Murray)، الدافعية و الانفعال، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، ط1، دار الشروق، 1988.

4- أندرو سيزلاغي و مارك. ج. والاس (Andrew D.Sizlagy & Mark J.Wallace)؛ السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، ط4؛ 1987.

5- أندريه لالاند (Andrea Leland)، موسوعة لالاند الفلسفية، تعريب خليل أحمد خليل، منشورات عويدات (بيروت - باريس)، ط2؛ 2001.

6- بشير معمرية، بحوث و دراسات متخصصة في علم النفس الجزء الثالث، منشورات الحبر، الجزائر، 2007.

7- جابر عبد الحميد جابر، الذكاءات المتعددة و الفهم، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2003.

8- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الاردن، 2004.

9- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن 2002.

10- خيري المغازي عجاج، الذكاء الوجداني: الاسس النظرية و التطبيقات، ط1، زهراء الشرق، الاسكندرية، مصر.

11- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008.

12- روفين بار- أون، قائمة نسبة الذكاء الانفعالي، ترجمة محمد حبشي حسين، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر، 2004.
13- زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الادارية، ط1، دار البداية، عمان، الاردن، 2008.
14- سالى على حسن، الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الاطفال، دار المعرفة الجامعية، ط1، الاسكندرية، مصر، 2007.
15- سيد الطوب، محمود عمر، الشخصية (الدافعية و الانفعالات)، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط1، مصر، 2000.
16- سيد الهواري، القائد التحويلي و تغيير المستقبل، مصر، 2008.
17- صفاء الأعسر، علاء الدين كفافي، الذكاء الوجداني، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1998.
18- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
19- طارق عبد الحميد البدري، اساسيات في علم ادارة القيادة، ط1، دار الفكر، عمان، الاردن، 2002.
20- عبد الحليم محمود السيد و آخرون، علم النفس الاجتماعي المعاصر، ط1، استراك للنشر و التوزيع، مصر، 2003.
21- عبد العلي الجسماني، سيكولوجية الطفولة و المراهقة، الدار العربية للعلوم، ط1؛ 1994.
22- عبد المنعم الدردير، دراسات معاصرة في علم النفس المعرفي، الجزء الاول، عالم الكتب، ط1؛ 2004.
23- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1998.
24- عبد الهادي السيد عبده، فاروق السيد عثمان، القياس و الاختبارات النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2002.

25- عطوف محمد ياسين، علم النفس العيادي، دار العلم للملايين، ط1، بيروت، لبنان، 1981.
26- علي محمد منصور، مبادئ الادارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
27- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبيعية، الجزائر، 1984.
28- عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
29- فاروق السيد عثمان، القلق و ادارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1; القاهرة، مصر، 2001.
30- فؤاد البهى السيد، الذكاء، دار الفكر العربي، ط5، القاهرة، مصر، 2000.
31- فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، ط5، مركز الكتاب الاردني، الاردن، 1995.
32- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 1993.
33- كامل محمد المغربي، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط3، الاردن، 2006.
34- محمد بوعلاق، الموجـه في الاحصـاء الـوصفي و الاستـدلالي في العلوم النفسية و التربوية و الاجتماعية، دار الامل للطباعة و النشر، 2009.
35- محمد خليفة بركات، مناهج البحث العلمي في التربية و علم النفس، دار القلم، الكويت، 1984.
36- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعارف التنظيمية، الاسكندرية، مصر، 2003.
37- محمد مرسي، الادارة التعليمية،مطبعة دار العلم العربي، القاهرة، مصر، 1984.
38- محمود المساد، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، ط1; 2003.
39- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الاردن، 2005.

40- محمـود عبدا محمد خوالدة، الذكاء العاطفي الذكـاء الانفعـالي، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2004.
41- مدثر سليم أحمد، الوضع الراهن في بحوث الذكاء، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2002.
42- مقدم عبد الحفيظ، الاحصاء و القياس النفسي و التربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
43- نبيل الحسيني النجار، الادارة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1993.

المجلات:

1- عادل محمد زايد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد6، عدد2، ماي 1999.
2- عثمان حمود الخضر، الذكاء الوجداني هل هو مفهوم جديد؟ دراسات نفسية، رابطة الاخصائيين النفسيين المصرية، 2002، المجلد 12 العدد 1 يناير.
3- فاروق السيد عثمان، محمد عبد السميع رزق، الذكاء الانفعالي مفهومه و قياسه، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، العدد 58 يونيو.
4- فلاح النعيمي، مجلة اليرموك، مج 10، ع 1، جامعة الاردن.
5- لوكيا الهاشمي، منهجية البحث في التقييم التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، سلسلة ج عدد6، منشوات جامعة قسنطينة، 1995، قسنطينة، الجزائر.
6- محمد عبد السميع رزق، مدى فاعلية برنامج التنوير الانفعالي في تنمية الذكاء الانفعالي للطلاب و الطالبات بكلية التربية بالطائف/جامعة أم القرى، مجلة أم القرى للعلوم التربوية و الاجتماعية و الانسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، يونيو.
7- مصطفى سويف، اللياقة النفسية، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، المجلد61؛ العدد:2؛ 2001.

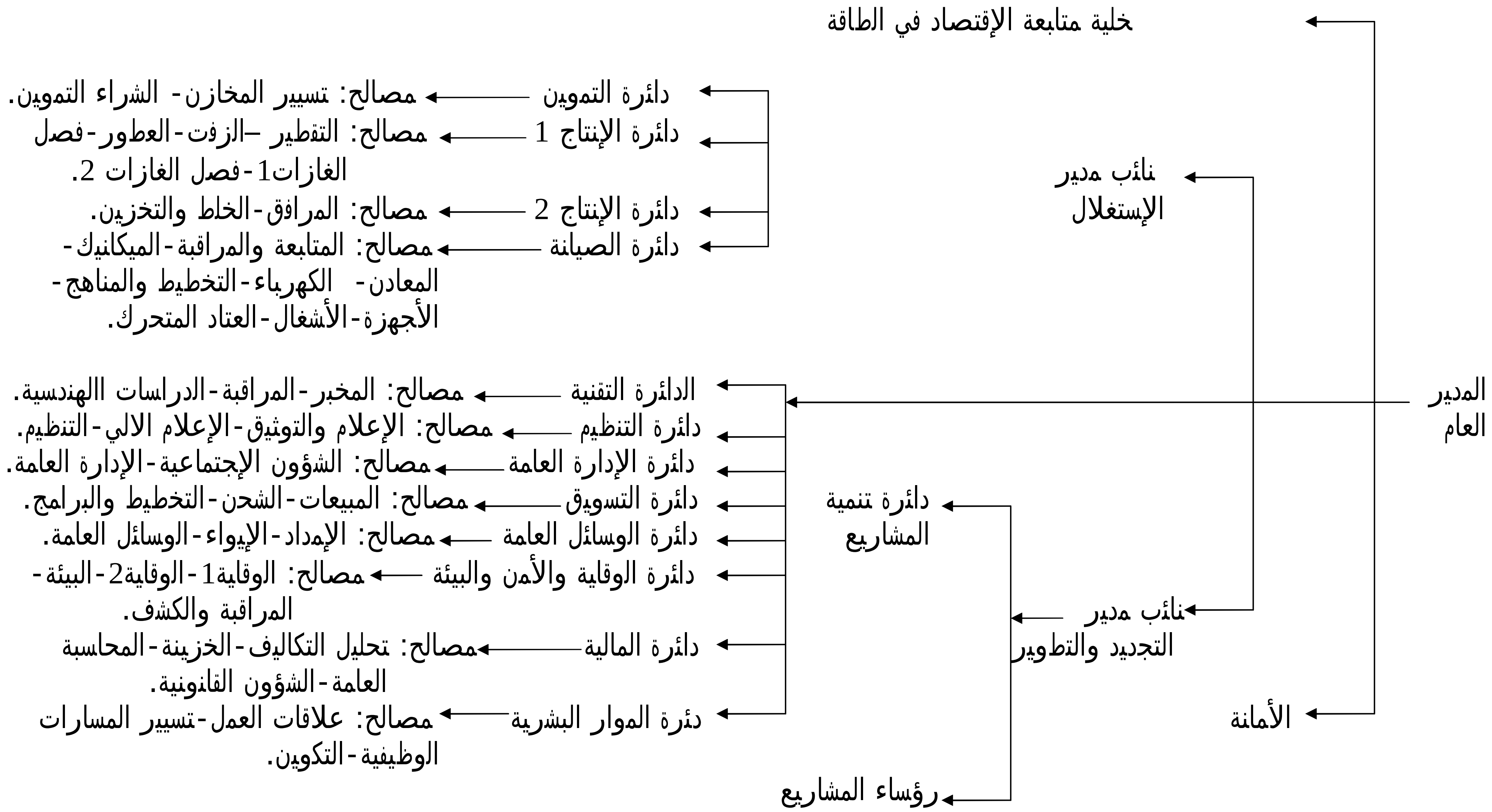
المعاجم:

1- احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1993.
2- الجوهري، الصحاح في اللغة، دار الفكر العربي.
3- المعجم الفلسفي، مجمع اللغة العربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الاميرية، القاهرة، مصر، 1983.
4- حسين علي موسى، عبد الفتاح الصعيدي، الافصاح في فقه اللغة، دار الفكر العربي، ط2، الجزء الاول.

المراجع الأجنبية:

1- Brienza.D, *Emotional competence and leadership excellence at Jhonson and Jhonson*: the emotional intelligence and leadership study, 2002. (www.eiconsortium).
2- Clot.Y, *La fonction psychologique du travail*, 2 édition, Presses Universitaires de France, Paris, 2000.
3- Emmerling.R.J, Goleman.D, *Emotional intelligence: Issue and common misunderstanding*. Consortium for research on Emotional Intelligence in Organisations. (www.eiconsortium.org).
4- Goleman.D, *L'intelligence émotionnelle,* traduit par Thiery Piétat, édition Robert Laffont, S.A, Paris, 1997.
5- Goleman.D, *L'intelligence émotionnelle-2*, traduit par Daniel Roche, éditions Robert Laffont, SA, Paris, 1999. (titre original: *Working With emotional intelligence*).
6- Holly.S.C, *An exploration of emotional intelligence scores among student, in educational administration endorsement program*. Doctoral dissertation, East Tennessee state university. 2002.
7- Louche.C, *Psychologie sociale des organisations*, Arman Colin, 2édition, 2007.
8- Mayer.J.D, *A field guide to emotional intelligence, emotional Intelligence in every day life*. Philadelphia. PA/Psychology press 2001.
9- Mayer.J.D et all, *Model of emotional intelligence,* hand book of intelligence, Cambridge University press, UK, 2000.

10- Mayer.J.D et all, *Emotional Intelligence as a standard Intelligence*, Emotion, vol 1, N3, 2001.
11- Mayer.J.D & Salovey, P. *the intelligence of emotional intelligence*. Intelligence. V17. 1993.
12- Salovey.P & Mayer.J.D, *Emotional intelligence, imagination, cognition & personality*, 1990.



الهيكل التنظيمي لشركة نافتاك/ سكيكدة183

الجمهورية الجزائري الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا
فرع علم النفس العمل و التنظيم

في إطار دراسة القيادة في المنظمات الجزائرية، ننوي القيام بهذا البحث العلمي من اجل نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، و نرجـو مـنكم المساهمة معنا باعطاء معلومات و آراء حول المواضيع المطروحة عليكم.

يمكنكم الاجابـة بوضع علامـة في الخانـة التي ترونهـا مناسـبة، و تأكدوا أن هذه المعلـومات لا تستغل إلا لغـرض علمي بحث و لا يمكـن الاطـلاع عليها في غير هذا الإطار.

مع جزيل الشكر و التقدير

قسنطينة في:

بن جامع ابراهيم

أولا: بيانات وظيفية.

الجنس:

السن:

الحالة العائلية: أعزب ☐ متـزوج ☐ مطلـــق ☐ أرمـــــل ☐

المـــستوى التعليمـــي: إبتـدائي ☐ متوســط ☐ ثـــانوي ☐ جامعي

الأقدمية في المؤسسة : .... (بالسنوات)

ثانيا: الذكاء الانفعالي

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	- عند مباشرة مهامي مع الآخرين فاني اكـون على دراية تامة بحالتي الانفعالية التي اعيشها.					
2	- عندما يفصح لي بعضهم عن أمر يؤرقه أشعر كما لو أنني أعيشه.					
3	- عندما يكلمني أحدهم عما يشعر بـه أحـاول تغيير موضوع الحديث.					
4	- لا أعرف كيف أقوم بتهدئة نفسي.					
5	- أثناء حديثي مع الآخرين أدرك إن كان لديهم شعورا يحاولون إخفاءه.					
6	- أستثير حماسي لتحقيق طموحاتي.					
7	- في الاجواء المتوترة لا يكون لي أي دور.					
8	- أدرك الحالة الانفعالية للآخـرين مـن نبـرة أصواتهم.					
9	- أستفيد من شعوري بالقلق في تحفيز نفسي.					
10	- أستطيع التعبير عن كل ما أشعر به.					
11	- أجد أفكارا مناسبة للتخفيف من حدة التـوتر لدى الآخرين.					
12	- لا أستطيع التوقف عن التفكير فـي مواقـف مؤلمة تعرضت لها.					
13	- أدرك مسبقا أن مواقف معينة ستثير انفعالي.					
14	- أتمكن من خلق الشعـور المطلـوب لـدى من حولي.					
15	- عندما لا أنجح في أمر ما أتخلى عن تكـرار المحاولة					
16	- لا أدرك أني متـوترا إلا بعـد أن يلاحـظ الآخرون ذلك علي.					
17	- أؤجل تحقيق بعض مطالبي الآنية للوصـول الى أهدافي.					
	- أفهم متأخرا أن الآخرين واقعون تحت تـأثير					

18	انفعال ما.					
19	- عند محاولتي خلق مناخ عمل ايجابي أتـذكر المواقف السابقة المشحونة بالانفعالات					
20	- قادر على ادخال السرور على الآخرين.					
21	- يصعب علي وصف حقيقة ما أشعر به.					
22	- يصعب علي فهم مايشعر به الآخرون.					
23	- أحافظ على هـدوئي أثنـاء محـاولتي حـل خلافاتي مع الآخرين.					
24	- انفعـالاتي تعيق استغـلالي لكافـة قـدراتي و تتسبب في تضييعي لفرص حقيقية للنجاح.					
25	- في المـواقف الصعبـة أبذل جهـدا للتحكم في انفعالاتي.					

ثالثا: القيادة

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	- أعمل على ترسيخ المبادئ الاخلاقية بين العمال و أشجع علاقات الاحترام بينهم.					
2	- أتعامل مع الافراد العـاملين فـي المـستويات الادنى باحترام.					
3	- يصف الآخرون غيابي على أنه يترك فراغا.					
4	- أعمل على نشر الابداع و اشجع الافراد لطرح اقتراحاتهم و أفكارهم.					
5	- أعمل على تطوير الحـس الجمـاعي بأهميـة الاعمال و السلوكات المطلوبة.					
6	- أنشر التفاؤل بين العمال اتجاه المؤسسة.					
7	- أحقق مطالب العمال بقدر ما يبذلونه من جهد.					
8	- أعتقد أنه ليس من الضروري تذكير العمال بما يجب عليهم فعله.					

9	- أشجع العمـال على القيـام بمهـامهم بمفردهم و على الاعتماد على أنفسهم.					
10	- أمتنع عن التدخل و لا أحاول تغيير أي شـيئ عندما تكون الامور عادية.					
11	- المناقشات التي أديرها مع العمال يكون منطلقها مواضيع تشغل بالهم.					
12	- أدفع العمال الى تحقيق أكبر قدر من الانجـاز مقابل منحهم ما يطلبونه من امتيازات.					
13	- ينتابني اعتاقد أن مهامي في المؤسسة لا تشكل عملا فقط و لكن رسالة أيضا.					
14	- اهتمـامي بالعمـال هـو من اجـل تطويرهم و ليس لمجرد تحفيزهم على العمل.					
15	- أقوم بتمثيل المصلحة بشكل جيد، و أحافظ على سمعتها لدى الآخرين.					
16	- أخبر الآخرين بالمعايير التي يتعين عليهم القيام بعملهم وفقها.					
17	- أدفع العمال الى النظر الى عملهم من زاويـة جديدة.					
18	- أشجع العمال للتفكير في المـشكلات التقليديـة بطرق جديدة.					
19	أنبـه الآخرين لما يمكن أن يحصلوا عليه مقابـل ما يحققونه.					
20	- أعطي اهتماما خاصا بالاشخاص الذين يبـدون مرفوضين من طرف الجماعة.					
21	- أشعر بالرضا حين يحقق الآخـرون معـدلات الاداء المتفق عليها.					
22	- أطلب من العمال التفكير في مواضيع لم يسبق لهم مناقشتها.					
23	- أخبر الآخرين بما يتعين عليهم فعله إذا رغبـوا في الحصول على مكافآت.					
24	- لا أتدخل في مهام العمال.					
25	- الآخرون فخورون بالعمل معي.					
26	- أستخـدم العقـوبات الاداريـة المناسبة للحـد من السلوكات الطارئة غير المرغوب فيها.					
27	- أقدم المكافآت عندما يحقق الآخرون الاعمـال المطلوبة.					
28	- اتصالي بالعمال محـدود و لا يـرتبط كثيـرا بالعمل.					

29	أساعد الآخرين على إيجاد معنى لعملهم.					
30	- أفراد العمل يشعرون بالمسؤولية الكاملة عن عملهم و لا يعتمدون علي في ذلك.					
31	- لدي اقتناع بأن يؤدي الآخرون أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها.					
32	- أدفع العمال الى البحث عن طريقة أفضل للاداء.					
33	أكتفي بتحقيق الاهداف المطلوبة و لا أسعى الى دفع العمال لتحقيق أكثر من ذلك.					
34	- أشعر أن فريقي يكن لي كل الاحترام و التقدير.					
35	- أجعل الآخرين يشعرون بالامان و هم من حولي.					

مستوى الدلالة		درجات الحرية
0.01	0.05	
6.63	3084	1
9.21	5.99	2
11.34	7.82	3
13.28	9.49	4
15.09	11.07	5
16.81	12.59	6
18.18	14.07	7
20.09	15.51	8
21.67	16.92	9
23.21	18.34	10
24.72	19.68	11
26.72	21.03	12
27.69	22.36	13
29.14	23.68	14
30.58	25.00	15
23.00	26.30	16
33.44	27.59	17
34.81	28.87	18
36.19	30.14	19
37.57	34.41	20
38.93	32.67	21
40.29	33.92	22
41.61	35.17	23
42.98	36.42	24
44.31	37.65	25
45.61	38.89	26
46.96	40.11	27
48.28	41.34	28
49.59	42.56	29
50.89	43.77	30
63.69	55.76	40
76.45	67.50	50
88.38	79.08	60
100.43	90.53	70
112.33	101.88	80

124.42	143.45	90
135.81	124.34	100